

De infor- mele leider



werkboek

de baak

Welkom bij **de informele leider**

Stel je collega's weten niet dat jij dit werkboek leest.
Hoe zouden ze tóch merken dat er iets is veranderd?

Een informele leider is iemand die besluit het verschil te maken door zichzelf en anderen te helpen zich te ontwikkelen. Het is een persoon die opstaat. Mogelijk ben je geïnteresseerd in informeel leiderschap omdat... je eigenlijk al een informeel leider bent. Het staat waarschijnlijk niet op je visitekaartje, maar ergens voel je je aangesproken door deze bescheiden titel.

Informeel leiderschap is ook waardengedreven leiderschap. Hierbij staan de waarden van de leider centraal in haar besluitvorming, acties en interacties met anderen. De leider wordt dus gedreven door haar persoonlijke waarden en normen, niet door bijvoorbeeld financiële waarde. Er is dus een significant betekenisverschil tussen waardegedreven en waardengedreven. In dit boek gaat het steeds om die laatste betekenis.

Misschien heb je de training De Informele Leider bij de Baak gevolgd of ben je gewoon geïnteresseerd in hoe je informeel leiderschap kunt inzetten. Hoe dan ook, voor jou hebben we dit werkboek geschreven; als naslagwerk na de training bij de Baak of als (extra) leesvoer en 'werkvoer' om mee te experimenteren. Een werkboek, omdat we hopen dat je met je informeel leiderschap impact kan hebben op jouw omgeving en context. De wereld is in transitie en heeft nieuwe leiders nodig. Laten we aan de slag gaan!

Indeling van dit boek

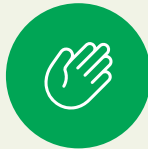
In dit werkboek kijken we naar verschillende kanten van informeel leiderschap, namelijk:

- Wat is informeel leiderschap?
- Wie ben ik als informeel leider?
- De winst en het verlies bij samenwerking
- Duurzame relaties
- Omgevingsbewustzijn
- Waardengedreven
- Wat staat er op het spel?

We doen dit aan de hand van theorie, praktijkvoorbeelden en inspirerende verhalen. Tussendoor geven we kleine oefeningen, waarmee je direct zelf aan de slag kunt gaan:



Oefeningen die je
aan het denken
zetten



Oefeningen die je
aan het werk
zetten



Oefeningen die
een beroep doen
op je gevoel.

Inhoudsopgave

Wat is informeel leiderschap?	6	Duurzame relaties	79
De leider	6	Van ik naar wij	80
De manager	9	Niveaus van communicatie	82
De informele leider	11	Teams	87
		De formele organisatie	94
		De informele organisatie	97
		Polarisatie	99
Wie ben ik als informeel leider?	13	Omgevingsbewustzijn	103
Jezelf als instrument	13	De storm	103
Authenticiteit en zelfkennis	16	Perspectieven	106
Grenzen aangeven	19	Kunst	109
Ouder-volwassene-kind	21	Tijd	113
Macht en liefde	24	Systeemdenken	117
Hoofd, hart, handen	27	Plek	121
Jezelf zijn	30		
Kwetsbaar- en onzekerheid	32	Waardengedreven	124
Vertragen en reflecteren	36	Wees de verandering	124
Papegaaien	40	Duurzaamheid	130
Bewust leiden en volgen	43	Diversiteit en inclusie	133
De winst en het verlies bij samenwerking	47	Wat staat er op het spel?	136
Beslissen	51	De reis van de held	136
Lef	54	Plezier	141
Inhoud	56	Moreel kompas	143
Feedback	59		
Invloed	62	Voorbeeldig leiderschap	146
Conflict en weerstand	65		
Voorbij de verdediging	69	Dankwoord:	
De zwakte van herhaling	72	krachtenveldanalyse	148
Stok in het wiel	75		
		Bronnenlijst	149

Wat is informeel leiderschap?

De leider

Leiderschap gaat over het kunnen sturen, motiveren en beïnvloeden van anderen om samen iets te bereiken. Het is niet per se gebonden aan een bepaalde positie. Leiderschap kun je overal tegenkomen: op het werk, in je straat of wijk of in persoonlijke relaties.

Een leider kan iemand zijn die besluit een buurtfeest te organiseren om meer samenhang in de wijk te stimuleren of een CEO die de organisatie duurzamer wil maken. Voorbeelden van leiders variëren afhankelijk van de context en het vakgebied. Hier zijn enkele figuren die vaak worden genoemd als inspirerende leiders op verschillende gebieden:



Malala Yousafzai in 2023 tijdens de jaarlijkse Nelson Mandelalezing

Nelson Mandela:

Voormalig president van Zuid-Afrika en symbool van de strijd tegen apartheid en van verzoening.

Malala Yousafzai:

Activiste voor meisjesonderwijs en jongste winnaar van de Nobelprijs voor de Vrede.

Mahatma Gandhi:

Leider van de Indiase onafhankelijkheidsbeweging. Hij staat bekend om zijn geweldloze burgerlijke ongehoorzaamheid.

Oprah Winfrey:

Mediamagnaat en filantroop, bekend om haar invloed in de entertainmentindustrie en humanitaire inspanningen.

Winston Churchill:

Britse premier tijdens de Tweede Wereldoorlog, bekend om zijn leiderschap in tijden van crisis.

Steve Jobs:

Medeoprichter van Apple, bekend om zijn innovatieve visie en leiderschap in de technologische industrie.

Martin Luther King:

Een belangrijke figuur in de Amerikaanse burgerrechtenbeweging die streed voor gelijkheid en burgerrechten voor Afro-Amerikanen.

Je (groot)moeder of baas:

Iedereen die jou heeft geïnspireerd om te groeien.



Wie is voor jou een
inspirerende leider
en wat zegt dit over
jouw eigen leiderschap?

De manager

Het verschil tussen een leider en een manager is dat leiderschap niet aan een rol gebonden is. Leiderschap ontstaat vanuit de persoonlijke motivatie van een individu om beweging in haar omgeving te brengen. Een manager heeft formeel de functie om iets te beheren. Maar je kan als manager ook een prima leider zijn als je verder kijkt en acteert dan de managementfunctie. De vraag is: wil je het verschil maken, ook al is nergens vastgelegd dat jij dat moet doen?

Een goede leider heeft meestal een combinatie van onderstaande eigenschappen en vaardigheden:

Visie: een leider heeft een beeld van waar zij naartoe wil en weet dat op een begrijpelijke manier aan anderen over te brengen.

Motivatie: leiders weten hoe ze anderen kunnen inspireren en motiveren, zodat iedereen op het hoogste niveau presteert.

Besluitvaardigheid: een leider durft beslissingen te nemen en houdt daarbij rekening met wat het beste is voor het team, de organisatie en de samenleving.

Integriteit: vertrouwen is de basis van leiderschap. Eerlijkheid en betrouwbaarheid zijn cruciaal om het respect van een team te verdienen en te behouden.

Aanpassingsvermogen: de wereld verandert steeds sneller en is onvoorspelbaar. Goede leiders kunnen zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en weten anderen gerust te stellen, zelfs in onzekere tijden.

Empathie: een leider houdt rekening met de gevoelens en standpunten van anderen om een ondersteunende omgeving te creëren.

Leiderschapsstijlen verschillen. Wat in de ene situatie werkt, werkt mogelijk niet in een andere. Maar in de basis draait het allemaal om anderen inspireren, samenwerken en doelen bereiken.



Ontwerp een *managementmanifest.*

Dat is een intentieverklaring waarin je jouw unieke stijl en principes als manager weergeeft. Bedenk wat je hieruit zou overnemen als informele leider.

Gebruik woorden, tekeningen, symbolen of een collage om duidelijk te maken wat jou drijft, hoe jouw leiderschap vormgeeft en wat je visie is voor het inspireren en begeleiden van je team. Denk hierbij aan aspecten als communicatie, teamontwikkeling, besluitvorming en het omgaan met uitdagingen.

De informele leider

Informeel leiderschap verwijst naar de invloed en leiding die iemand uitoefent binnen een groep of organisatie zonder een formele positie of titel als leider te hebben. Anders gezegd, een informele leider is iemand naar wie anderen op natuurlijke wijze opkijken en wiens mening en gedrag invloed hebben op de groep, zelfs als deze persoon geen officiële leiderschapsrol heeft.

Informeel leiders hebben veelal geen chique titel op hun deur. Wel hebben ze iets waardoor anderen hen willen volgen. Misschien zijn ze super behulpzaam, hebben ze een berg ervaring, of zijn ze geweldig in het oplossen van problemen. Informeel leider word je vaak op basis van persoonlijke kwaliteiten, ervaring, expertise of charisma. Anderen vertrouwen op hen, respecteren hun mening en volgen hen.

Het is belangrijk op te merken dat informeel leiderschap niet noodzakelijkerwijs in strijd is met formele leiderschapsstructuren. Het kan juist aanvullend zijn. Een manager kan dus ook een uitstekende informele leider zijn. Door extra ondersteuning en leiding te bieden kan die manager de algemene effectiviteit van een groep vergroten. Informeel leiderschap ontstaat vaak organisch op basis van persoonlijke kwaliteiten en het vermogen om anderen te beïnvloeden. Je kunt informele leiders overal vinden: in de politiek of wetenschap, in het bedrijfsleven of bij ngo's. De perceptie van leiderschap kan variëren afhankelijk van persoonlijke opvattingen en culturele achtergronden.



Traditioneel gaat een carrièreplanning gepaard met verticale stappen op een hiërarchische ladder. Toch kiezen steeds meer mensen ervoor om zich horizontaal of diagonaal door de organisatie te bewegen. Het geeft ze meer vrijheid en verbondenheid met de inhoud van het werk. Zo ook Frederik, adviseur bij een gemeente en oud-deelnemer aan De Informele Leider:

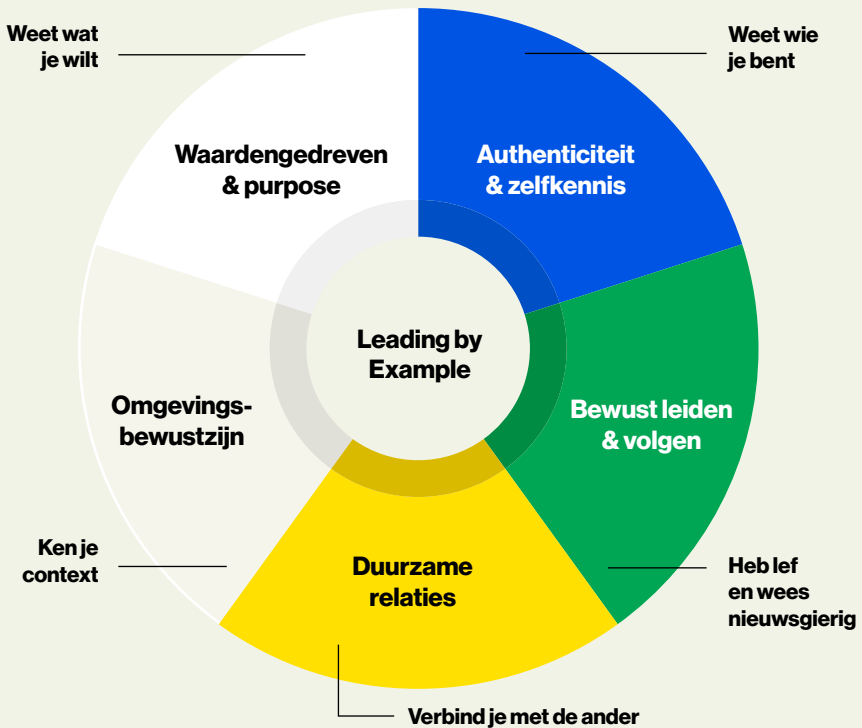
"Ik heb de afgelopen maand in mijn werk de keuze gemaakt voor een nieuwe en inhoudelijke functie als senior-strateeg/adjunct-directeur in plaats van een leidinggevende rol voor het functioneel aansturen van een groter team, waarvoor ik in eerste instantie was gevraagd. Mijn nieuwe functie als rechterhand van de directeur zonder directe leidinggevende taken geeft mij de ruimte om de rol als informele leider te pakken en deels ook zelf in te vullen."

Wat past beter bij jou:
formeel of informeel
leiderschap?
En waarom?

Wie ben ik als informeel leider?

Jezelf als instrument

'Jezelf als instrument' verwijst naar het idee dat in veel professionele en leiderschapscontexten de persoon zelf het belangrijkste instrument is om effectiviteit te bereiken. Het concept benadrukt de noodzaak van zelfbewustzijn, persoonlijke ontwikkeling en het begrijpen van jouw invloed op anderen. Hier zijn enkele belangrijke aspecten van het zien van jezelf als instrument:



Authenticiteit en zelfkennis:

weet wie je bent. Authentiek zijn betekent trouw blijven aan jezelf en je waarden: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Het erkennen van je eigen authenticiteit en het handelen vanuit je ware zelf kan een krachtig instrument zijn in het opbouwen van vertrouwen met anderen. Zelfkennis betekent in dit geval dat je goed weet en kunt benoemen, waar je wel en waar je niet voor staat. Zo weten de mensen om je heen wat ze aan je hebben en zien ze ook je menselijkheid: 'Jij kunt dus ook niet alles.'

Bewust leiden en volgen:

heb lef en wees nieuwsgierig. Door bewust leiderschap en volgerschap uit te oefenen ontstaat er als het ware een dans, waarin de informele leider een werkrelatie creëert van gelijkwaardigheid, wederzijds respect, begrip en samenwerking.

Duurzame relaties:

verbind je met de ander. Duurzame relaties vergen investering, toewijding en voortdurende aandacht. Het gaat niet alleen om het opbouwen van een sterke relatie, maar ook om die te onderhouden en te laten groeien in de loop van de tijd. Het cultiveren van een gezonde relatie kan positieve invloed hebben op alle aspecten van het leven, zowel persoonlijke als professionele.

Omgevingsbewustzijn:

ken je context. Dit is het vermogen om de omgeving waarin je je bevindt te begrijpen en juist te interpreteren. Op die manier ben je in staat goed te reageren op veranderingen.

Waardengedreven zijn en purpose:

weet wat je wilt. Waardengedreven zijn en *purpose* (het waarom/ een hoger doel) verwijzen naar het belang van het handelen vanuit je waarden en vanuit de kern van wie je bent en wat jij belangrijk vindt.

Het concept van jezelf als instrument benadrukt de persoonlijke verantwoordelijkheid en de invloed die je hebt op je omgeving. Het erkent dat effectiviteit begint bij zelfkennis en voortdurende groei. Het concept stelt mensen in staat om bewust en doelgericht te handelen in hun professionele en persoonlijke leven.



Bekijk het model van De Informele Leider (het DIL-model) en meet jezelf eens op de vijf segmenten. Op welke segmenten ben jij sterk? En waarom? Welke segmenten zou je verder willen uitbouwen?

Wat wil je ermee?

Authenticiteit en zelfkennis

Bewust leiden en volgen

Duurzame relaties

Omgevingsbewustzijn

Waardengedreven zijn
en purpose

In het werkboek wordt er verder ingegaan op de vijf segmenten dus je kan er ook voor kiezen om hier later op terug te komen.

Authenticiteit en zelfkennis

Authenticiteit

Authenticiteit verwijst naar eerlijkheid en oprechtheid in gedrag, acties en communicatie. Een authentiek persoon is trouw aan zichzelf, handelt in overeenstemming met zijn of haar eigen waarden en overtuigingen en presenteert zichzelf op een transparante manier aan anderen.

Een authentiek leven leiden betekent dat je jezelf niet verstoppt achter maskers of sociale verwachtingen, maar dat je open en eerlijk bent over wie je bent en wat je voelt. Mensen 'lezen' elkaar non-verbaal. Als iemand zegt 'ik ben heel teleurgesteld', maar je voelt boosheid, dan is dat zichtbaar. Dat is niet authentiek. Het gevolg is dat iemand je niet gelooft of niet serieus neemt. Bij een authentiek persoon komen woorden en lichaamstaal met elkaar overeen.

Authenticiteit impliceert ook het nemen van verantwoordelijkheid voor je keuzes en acties; dat als je bijvoorbeeld vaag bent geweest in het geven van een opdracht, je dat (achteraf) ook benoemt en onderkent. Authenticiteit is van groot belang voor informeel leiderschap en zelfontwikkeling. Als jij authentiek bent, bewerkstellig je dat je op een dieper niveau verbinding kunt maken met andere mensen. Zo creëer je een gevoel van echtheid en betrouwbaarheid. Authentiek zijn betekent niet perfect zijn, maar eerlijk en oprecht.

Zelfkennis

Zelfkennis verwijst naar het begrip en de bewustwording van je eigen persoonlijkheid, karakter, capaciteiten, beperkingen, emoties en motivaties. Het is het vermogen om jezelf op een diep niveau te begrijpen, los van externe invloeden. Zelfkennis is heel belangrijk voor een informeel leider, omdat ze je in staat stelt om te leren, andere keuzes te maken, effectiever om te gaan met uitdagingen en leiderschap te laten zien op een manier die bij je past.

Er zijn verschillende manieren om je zelfkennis te vergroten, waaronder zelfreflectie, introspectie, feedback van anderen en experimenteren. Door je bewust te zijn van je eigen gedachten, gevoelens en

gedragingen, kun je patronen herkennen, sterke punten benutten en werken aan zaken waarin je wilt groeien. Zelfkennis vormt de basis voor zelfacceptatie, persoonlijke groei en welzijn. Iemand met zelfkennis kan expliciet benoemen waar zij wel of niet voor staat; niemand is tenslotte een duizenddingendoekje. Dus ben je bijvoorbeeld niet zo goed met cijfers en ICT? Dan helpt het om dat gewoon te benoemen en om hulp te vragen. Je omgeving was zich er vaak toch al bewust van.

Zelfbeeld

Zelfkennis is niet het kunnen analyseren van je eigen gedachten, maar weten hoe je overkomt op de mensen om je heen. Mensen hebben vaak een vertekend zelfbeeld. Ze denken van zichzelf dat ze 'te' zijn (te veel, te dominant, te snel, te aanwezig). Of ze zien zichzelf als onzeker, muizig, afwachtend. Door om feedback te vragen bij mensen om je heen, kun je toetsen of je zelfbeeld klopt. Hoe kom ik daadwerkelijk over? Een 'gezond' zelfbeeld is over het algemeen gebaseerd op een realistische en positieve kijk op jezelf. Het impliceert zelfacceptatie, zelfwaardering en het vermogen om realistisch te kijken naar zowel sterke als zwakke punten. Een positief zelfbeeld is vaak gekoppeld aan een betere geestelijke gezondheid en meer welzijn.



Vraag aan twee of drie mensen feedback om je zelfbeeld te vergroten.

Zie hieronder vragen uit een 360 gradenfeedback, maar wees vooral nieuwsgierig:

- Waar moet ik mee doorgaan?
- Waar moet ik mee beginnen?
- Waar moet ik mee stoppen?

Grenzen aangeven

Het aangeven van grenzen is een essentieel aspect voor het behoud van je welzijn en het opbouwen van gezonde relaties. Het betekent duidelijk communiceren over wat voor jou acceptabel is en wat niet. Hier zijn enkele stappen en tips voor het effectief aangeven van grenzen.

Zelfbewustzijn: voordat je grenzen kunt aangeven, is het belangrijk om zelfbewustzijn te ontwikkelen. Begrijp wat je comfortabel vindt, wat je nodig hebt en waar je grenzen liggen in verschillende aspecten van je leven. Waar voel jij een grens?

Duidelijkheid: hoe geef je je grens aan? Wees duidelijk en assertief bij het communiceren van je grenzen. Gebruik 'ik'-verklaringen om je gevoelens en behoeften te benadrukken, bijvoorbeeld: 'Ik voel me ongemakkelijk als...'

Consistentie: het is belangrijk om consistent te zijn bij het handhaven van je grenzen. Als je soms toegeeft en andere keren niet, kan dat voor verwarring zorgen.

Het aangeven van grenzen is een vorm van zelfzorg, die je helpt om energie te behouden, stress te verminderen en relaties te verbeteren. Zorg goed voor jezelf en erken dat. Onthoud dat het aangeven van grenzen een continu proces is en kan variëren, afhankelijk van de situatie en de mensen met wie je te maken hebt. Het is een belangrijk onderdeel van het creëren van gezonde en respectvolle relaties, zowel op persoonlijk als professioneel vlak.



Hoe ervaar jij
dat je over je
grenzen gaat?

Waar merk je dat
in je lichaam?

Ouder-volwassene-kind

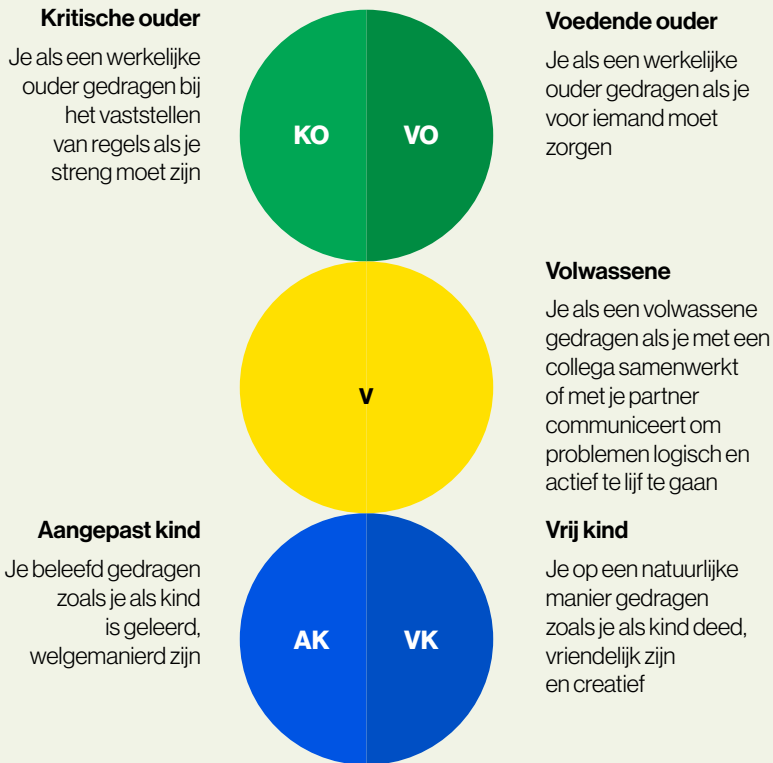
De termen 'ouder', 'volwassene' en 'kind' verwijzen naar concepten uit de Transactionele Analyse (TA). Deze psychologische theorie werd in de jaren vijftig van de vorige eeuw ontwikkeld door de Canadese psychiater Eric Berne. De theorie is nog steeds actueel, omdat ze een menselijk principe beschrijft dat van alle tijden is.

De theorie van de Transactionele Analyse draait in de kern om zogeheten egoposities. Dat zijn interne rollen die iemand kan aannemen tijdens interacties. Er zijn drie interne rollen: ouder, volwassene en kind. Deze egoposities beïnvloeden hoe we denken, hoe we ons voelen en hoe we ons gedragen in relaties en situaties. Een gezonde balans tussen de drie helpt ons om effectief te communiceren en ons aan te passen aan verschillende sociale contexten.

- Wanneer je je gedraagt, denkt en voelt zoals je ouders, leraren, en managers, dan reageer je vanuit jouw **ouder**-egopositie. Denk aan zinnen als 'Je hebt goed werk geleverd', 'Zorg dat je genoeg rust neemt' of 'Je moet je beter voorbereiden.'
- Wanneer je je gedraagt, denkt en voelt in antwoord op wat hier en nu om jou heen gebeurt, waarbij jij alle mogelijkheden die jou ten dienste staan gebruikt, dan reageer je vanuit jouw **volwassene**-egopositie. Logica, kalmte en gelijkwaardigheid staan centraal. 'Laten we de feiten bekijken voordat we een beslissing nemen' of 'Wat zijn de opties?'
- Wanneer je terugkeert naar het gedrag, de gevoelens en het denken zoals die zich bij jou als kind voordeden, dan reageer je vanuit je **kind**-egopositie. 'Ik wil dat niet doen!' of 'Laten we plezier maken!'

Mensen schakelen voortdurend tussen deze egoposities, afhankelijk van de situatie en de dynamiek van de interactie. Wanneer individuen in staat zijn om bewust te schakelen tussen deze posities en de juiste

positie kiezen op basis van de context, bevordert dat effectieve communicatie en gezonde relaties. Iemand die te veel in de ouder-egopositie blijft hangen, kan rigide en controlerend worden. Iemand die overwegend in de rol van het kind zit, kan emotioneel en impulsief reageren, zonder rekening te houden met de consequenties. De volwassene-egopositie is nodig om objectieve beslissingen te nemen. Maar zonder de speelsheid van het kind en de wijsheid van de ouder zou het leven steriel en saai zijn.



Visuele weergave van het ouder-volwassene-kind-model uit de Transactionele Analyse



Analyseer een gesprek

Noteer een recente interactie

Identificeer welke egoposities (ouder, volwassene, kind) je gebruikte. Reflecteer: hoe beïnvloedden deze posities de uitkomst? Wat zou je anders doen?

Macht en liefde

Informeel leiderschap biedt een tegenwicht aan traditionele machtsdynamieken door de nadruk te leggen op menselijke verbindingen en wederzijdse steun. Het draait om het bouwen van vertrouwen, het delen van gemeenschappelijke doelen en het aanmoedigen van iedereen om zijn volledige potentieel te bereiken en te benutten. Het boek *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change* van Adam Kahane¹ beschrijft de dynamiek tussen macht en liefde als twee essentiële krachten in het proces van verandering. Het centrale thema van het boek is dat beide krachten – macht en liefde – nodig zijn voor duurzame, positieve verandering, maar dat ze vaak verkeerd worden begrepen of op een ongezonde manier worden gebruikt. Wat betekenen ze voor de informele leider?

Macht en liefde lijken twee tegenpolen en deels zijn ze dat ook. Beide hebben eigen unieke krachten en eigen unieke levensgrote valkuilen. Afhankelijk van jouw voorkeuren zul je de een makkelijker kunnen toepassen dan de ander.

Macht: in informeel leiderschap is 'macht' vaak meer gebaseerd op persoonlijke invloed en charisma en minder op formele autoriteit. Het gaat niet zozeer om het anderen opleggen van de eigen wil, maar eerder om het inspireren, motiveren en beïnvloeden van mensen op een positieve manier. Informele leiders gebruiken hun macht niet om anderen te domineren, maar om samen te werken, samen te groeien en een gevoel van gemeenschap te bevorderen.

¹⁾ Nederlandse vertaling *Power and Love: een strategie voor blijvende verandering*, ISBN: 9789052617565

Liefde: de liefde in informeel leiderschap komt vaak tot uiting in een vorm van empathie, zorg en respect voor anderen. Informele leiders hechten waarde aan het opbouwen van sterke relaties, het begrijpen van de behoeften en gevoelens van anderen en het ondersteunen van individuele groei en welzijn. Liefde in deze context gaat over het tonen van mededogen, het creëren van een ondersteunende omgeving en het investeren in de ontwikkeling van anderen.

In deze benadering wordt macht dus gezien als een middel om positieve verandering te bevorderen. Liefde speelt een centrale rol bij het smeden van sterke en duurzame relaties binnen een groep of gemeenschap. De echte kracht ontstaat wanneer je niet werkt in termen van macht óf liefde, maar van macht én liefde.



*“Als je het karakter
van een mens wilt
leren kennen, moet je
hem macht geven.”*

- Abraham Lincoln

(1809-1865, de 16e president van de Verenigde Staten van 1861 tot 1865)

Reflectievraag: gebruik je nu meer macht of meer
liefde in jouw informeel leiderschap? En hoe zou je
ze meer in balans kunnen brengen?

Hoofd, hart, handen

In onze Westerse samenleving en met name in de professionele context, worden we veelal uitgedaagd op intellectuele activiteiten. Daar zijn veel informele leiders heel bekwaam in. Leiderschap draait om de integratie van intellectuele, emotionele en praktische aspecten van de diverse activiteiten. 'Hoofd, hart, handen' is een concept dat wordt gebruikt om deze combinatie te benadrukken. De termen worden doorgaans als volgt geïnterpreteerd:

- **Hoofd:** het intellectuele aspect. Het hoofd staat voor denken, redeneren, analyseren en begrijpen. Het gaat om het gebruik van kennis, logica en cognitieve vaardigheden om situaties te begrijpen en beslissingen te nemen. Een clichévoorbeeld is een ingenieur die complexe technische problemen oplost door grondig onderzoek en systematische analyses uit te voeren. Meten is weten.
- **Hart:** het emotionele aspect; gevoelens, emoties, empathie en intuïtie. Het gaat om het begrijpen van de emotionele dimensie van situaties, empathie tonen en emotionele intelligentie toepassen. Neem bijvoorbeeld iemand die sociaal werk doet vanuit een diepe persoonlijke motivatie om anderen te helpen en een verschil te maken in het leven van kwetsbare mensen.
- **Handen:** de handen vertegenwoordigen het praktische aspect. Ze staan voor actie, toepassing, vaardigheden en handelen. Hier gaat het om het omzetten van kennis en gevoelens in concrete acties, het vertalen van ideeën naar praktische resultaten en het toepassen van vaardigheden in de praktijk. Zoals een ambachtsman die met precisie en vaardigheid een meubelstuk maakt. Of een projectmanager die een plan uitvoert en het team naar de finish leidt.

Het idee achter dit model is dat je alle drie de elementen nodig hebt om succesvol en betekenisvol te handelen. Of dat nu in leiderschap, onderwijs of persoonlijke ontwikkeling is. Elk element heeft zijn eigen rol en de combinatie ervan zorgt voor een gebalanceerd functioneren. Zo kan iemand gepassioneerd zijn over een onderwerp of taak (hart), maar zonder de juiste kennis (hoofd) of vaardigheid om actie te ondernemen (handen), blijft het bij intentie of emotie zonder impact. Iemand anders kan heel vaardig zijn in het uitvoeren van taken (handen), maar zonder de richting van het hart of de kennis van het hoofd, kan de actie ongecoördineerd of betekenisloos zijn. Een effectieve leider moet haar team kunnen motiveren en inspireren (hart), helder en strategisch nadenken over de doelen (hoofd) en in staat zijn om actie te ondernemen en resultaten te boeken (handen). Alle drie zijn noodzakelijk voor succesvol leiderschap.



Pas het hoofd-hart- handenmodel toe

Doe dit door stil te staan bij emoties (wat voelde je en waarom was het belangrijk?), kennis (wat heb je geleerd of begrepen?) en acties (wat deed je en wat kun je verbeteren?).

Beantwoord deze vragen voor een project, ervaring of situatie.

Jezelf zijn

Is het mogelijk om op je werk iemand anders te zijn dan thuis? Nee, toch? Je kunt jezelf niet thuislaten en dan de informele leider spelen op je werk. Een rol vervullen kan, maar je bent nu eenmaal wie je bent. In sommige situaties ben je soms meer op de voorgrond, soms meer op de achtergrond, maar je neemt jezelf altijd mee. Dat is soms fijn en soms wat onhandig voor de taak die er ligt, maar je hebt het ermee te doen. Jij bent jij. In dat 'jezelf zijn' heb je al je hele leven ervaring. In het bewust pakken van de rol van informeel leider veel korter. Het is dus handig om jezelf te zijn in de rol van informeel leider, want als je jezelf bent en van daaruit die rol pakt, kun je het helemaal op je eigen wijze doen. Als je het andersom doet en vooral de rol gaat 'spelen', dan zul je waarschijnlijk – onbedoeld – wat beleefder worden en wat 'verstrakken' en misschien ook wat meer zoeken naar 'wat mag ik zeggen, wat niet en hoe moet ik het zeggen?' Als je jezelf bent kun je proactief met situaties omgaan. Speel je de rol, dan ben je vaak meer reactief.

En eigenlijk is het niet moeilijk: als jij jezelf bent en eenvoudigweg benoemt wat je ziet, wat je denkt en wat je voelt, maak je mensen deelgenoot van je belevingswereld. Dan kunnen ze je horen en voelen en dus ook makkelijker volgen. Pakwrmeeleider op vanuit jezelf, zoals die bij jóu past. Jezelf zijn ontslaat je uiteraard niet van de plicht soms dingen te doen die wat minder bij je passen. Zorg dus dat je die kwaliteiten op orde hebt, ook al zullen ze nooit jouw sterkste punten worden. Dus ga uit van jezelf: ik (noem je eigen naam) als informeel leider! Want als je niet begint bij jezelf, ga je een rol spelen.



Gewoon mezelf zijn is makkelijker gezegd dan gedaan maar uiteindelijk... bevrijdend

- 'Elfje' van Eelco van Hulsen
trainer verbonden aan de Baak

Reflectievraag:
op welke momenten en in welke omgeving ervaar je
het gemak en de bevrijding van gewoon jezelf zijn?

Kwetsbaarheid en onzekerheid

De kracht van kwetsbaarheid is een concept dat vooral bekend is geworden door het werk van Brené Brown, een Amerikaanse onderzoeker en auteur. In haar boek *The Gifts of Imperfection*² en de daaropvolgende presentaties, waaronder haar populaire TED Talk, verkent ze hoe kwetsbaarheid een essentieel onderdeel is van menselijke verbinding, groei en authenticiteit. 'Onzekerheid is niet een teken van zwakte, maar een teken van moed. Het is het lef hebben om het onbekende tegemoet te treden,' aldus Brown. In haar werk benadrukt ze dat het omarmen van onzekerheid essentieel is voor persoonlijke groei en verbinding met anderen. Het vraagt moed om onzekerheid te accepteren en er op een gezonde manier mee om te gaan.

Kwetsbaarheid stelt mensen in staat om echte verbindingen met elkaar aan te gaan. Wanneer we ons kwetsbaar opstellen, delen we onze echte gevoelens, ervaringen en angsten. Dit kan leiden tot diepere, meer authentieke relaties, omdat anderen zich herkennen in onze kwetsbaarheid. Door onszelf te laten zien zoals we zijn, inclusief onze tekortkomingen en onzekerheden, nodigen we anderen uit om hetzelfde te doen. Dit creëert een omgeving van vertrouwen en begrip.

Kwetsbaarheid wordt vaak gezien als een teken van zwakte, maar het is een daad van moed. Het vereist dapperheid om je authentieke zelf te laten zien, vooral in een wereld die vaak waarde hecht aan perfectie en succes. Door onze kwetsbaarheid te omarmen, tonen we moed en de bereidheid om risico's te nemen. Dat kan leiden tot persoonlijke groei en nieuwe mogelijkheden.

Creativiteit en innovatie

Kwetsbaarheid is ook een belangrijke factor in creativiteit en innovatie. Wanneer mensen zich veilig genoeg voelen om hun ideeën en creaties te delen – zelfs als die niet perfect zijn – kunnen ze nieuwe wegen verkennen en originele oplossingen vinden. Een veilige omgeving stelt ons in staat om te falen en te leren van dat falen. Dat is cruciaal voor groei en ontwikkeling.

² Nederlandse vertaling *De kracht van kwetsbaarheid*, ISBN 9789400502482



Petite Danseuse de quatorze ans (De kleine ballerina), 1878-1881, Edgar Degas

Emotionele veerkracht

Het omarmen van kwetsbaarheid helpt bij het opbouwen van emotionele veerkracht. Door onszelf toe te staan om te voelen en onze emoties te erkennen, in plaats van ze te onderdrukken, ontwikkelen we een beter begrip van onszelf. Dit vergroot onze capaciteit om met uitdagingen en tegenslagen om te gaan. Kwetsbaarheid helpt ons om te leren van onze ervaringen en sterker terug te komen na moeilijkheden.

Grenzen

Ten slotte houdt kwetsbaarheid in dat we onze grenzen erkennen en respecteren. Door onze behoeften en grenzen duidelijk te maken kunnen we goed voor onszelf zorgen. Dit is essentieel voor een goede geestelijke gezondheid en het onderhouden van goede relaties. Het stellen van grenzen vanuit kwetsbaarheid kan leiden tot meer respectvolle en ondersteunende verbindingen met anderen.

Omarm je onzekerheid

Dat klinkt mooi, maar veel informele leiders hebben de doelstelling om zekerder van zichzelf te worden en meer zelfvertrouwen te krijgen. Kwetsbaarheid en onzekerheid worden vaak gezien als iets waar je vanaf moet. Mensen voelen zich nu eenmaal comfortabel in bekende omgevingen en met bekende processen. Onzekerheid ontstaat wanneer factoren onvoorspelbaar zijn, en de uitkomsten niet gemakkelijk te bepalen zijn. En zo ziet het speelveld van de informele leider er vaak uit. Informele leiders moeten beslissingen nemen zonder alle feiten te kennen, en in afhankelijkheid van anderen. Hoe toon je leiderschap in onzekerheid, als die onzekerheid kan leiden tot twijfel en angst? Omarm je onzekerheid.

Het omarmen van onzekerheid is een mentale houding waarbij je leert accepteren – en zelfs waarderen – dat niet alles in het leven volledig voorspelbaar is.



Bang zijn voor Parijs

Stel je voor: dat waar je bang voor bent
kan gevangen worden
en opgesloten blijven in Parijs.
Dan zou je
de moed hebben
overal in de wereld naartoe te gaan.
Alle streken van het kompas
liggen voor je open,
behalve die ten oosten of
ten westen
van het ware noorden
naar Parijs leiden.
En je zou nog steeds niet
je tenen precies
op de stadsgrens durven zetten.

Je hebt niet echt zin
om op een heuvel te staan,
kilometers verderop
en de lichten van Parijs
's nachts aan te zien gaan.
Gewoon voor de zekerheid
zou je helemaal wegblijven
uit Frankrijk.
En dan nog
lijkt het gevaar te dichtbij
zelfs met al die grenzen
en het bangste deel van jezelf
vliegt weer de hele wereld rond.
Dan heb je een vriend nodig
die achter je geheim komt en zegt:
'Ga eerst naar Parijs.'

(Fearing Paris, Marsha Truman Cooper, 2002.
Nederlandse vertaling Menno van der Beek)

Reflectievraag: welke angst heb jij als informeel leider te onderzoeken?

Vertragen en reflecteren

‘Vertragen’ verwijst op de snelweg naar het verminderen van de snelheid van je auto, maar in dit geval verwijst het naar het verminderen van de mentale snelheid. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat je bewust de tijd neemt om te reflecteren. Bij informeel leiderschap is het belangrijk om bewust te zijn. Vanuit bewustzijn kun je immers kiezen. Doe ik het zoals ik het altijd al deed, of doe ik het nu anders?

Vertragen draagt – naast voor het individu – ook voor groepen bij aan een dieper begrip en een betere basis voor keuzes. Door meer tijd te nemen worden stress en prestatiedruk minder. Dat biedt ruimte voor creativiteit en probleemoplossend denken.

Spanningsveld

Dat klinkt mooi, maar in de praktijk op de werkvloer vinden we vertragen lastig door onze focus op snelheid en prestaties, gewenning aan snelle prikkels en de voorkeur voor directe resultaten boven langetermijnvoordelen. Dit spanningsveld tussen snel en traag vraagt van een informele leider geduld, vertrouwen in langetermijngroei, stimulering van reflectie en het creëren van een veilige omgeving zonder prestatiedruk. Dat is niet altijd makkelijk, want een informeel leider is onderdeel van deze prestatiecultuur. Dus hoe doorbreek je dit patroon? Allereerst moet je overtuigd zijn van de waarde van vertragen, anders gaat het je nooit lukken om te blijven staan onder alle druk. De volgende aspecten kunnen hierbij helpen:

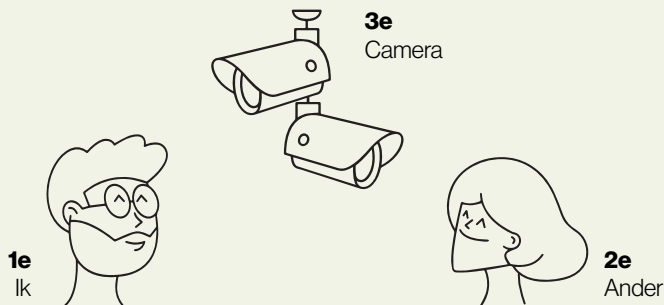
- Je lichaam als graadmeter: sta regelmatig stil bij hoe je je voelt.
- Prioriteren: houd focus op de belangrijkste langetermijndoelen en vermijd ruis.
- Grenzen stellen: neem pauzes en bewaak je werk-privébalans.
- Vertrouwen in het proces: accepteer dat groei tijd kost en resultaten niet altijd direct zichtbaar zijn.
- Samen optrekken: spar met anderen om perspectief te behouden en spanningen te delen.

Sommige mensen helpt het ook om te mediteren, een wandeling te maken of de leuning van de stoel te voelen. Of kijk eens naar buiten en merk dat je de bubbel van je werk kunt relativiseren. Ken jouw eigen praktische manieren om met druk om te gaan. Die kun je inzetten als het nodig is.

Reflecteren

Reflecteren is een essentieel proces dat zowel in persoonlijke als professionele contexten van groot belang is. Leren staat hierbij centraal. Bij reflectie kijk je als het ware met een camera naar je eigen gedrag en dat van de ander.

Reflectie helpt je om beter inzicht te krijgen in je eigen gedachten, gevoelens en gedragingen. En in die van anderen. Door stil te staan bij je ervaringen, kun je begrijpen waarom jij en de ander op een bepaalde manier hebben gereageerd, wat de motivatie was en waar de verbetering zit. Reflectie helpt daarnaast bij het identificeren van problemen en het vinden van oplossingen. Door na te denken over uitdagingen en obstakels, kun je nieuwe perspectieven ontdekken en alternatieve strategieën ontwikkelen om die aan te pakken. Dit kan leiden tot effectievere besluitvorming en innovatie.



Bij reflectie kijk je als het ware met een camera naar je eigen gedrag en dat van de ander.

Inzicht in jezelf

Reflectie helpt je om je doelen en waarden te heroverwegen en te verduidelijken. Door te reflecteren op wat belangrijk voor je is, kun je beter bepalen of je acties en keuzes in lijn zijn met je doelen. Dit kan je motiveren om koerswijzigingen aan te brengen, mensen mee te nemen in jouw visie en meer gefocust te blijven op wat je wilt bereiken.

Reflecteren is een krachtige tool voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het stelt je in staat om inzicht te krijgen in jezelf, te leren van ervaringen, emoties te verwerken en je doelen en relaties te verbeteren. Door regelmatig tijd te nemen om te reflecteren kun je niet alleen groeien als individu, maar ook effectiever en veerkrachtiger worden in de uitdagingen die je tegenkomt.



Kies een moment,
vertraag,
en reflecteer

1. Kies een moment van je dag waarop je je gehaast of gestrest voelde.
2. Vertraag: neem 5-10 minuten de tijd om rustig te zitten en adem diep in en uit. Zet je telefoon uit. Reflecteer:
 - Wat gebeurde er precies op dat moment?
 - Wat voelde je fysiek en mentaal?
 - Welke gedachten gingen er door je hoofd?
 - Wat zou je de volgende keer anders willen doen in zo'n situatie?

Papegaaien

Heb jij ook stemmen in je hoofd? Het goede nieuws is: iedereen heeft stemmen in haar hoofd. Het slechte nieuws: je komt nooit helemaal van ze af. Maar ze kunnen wel afnemen en ze kunnen minder luid worden.

De stemmen in je hoofd zijn verschillend van aard: soms motiveren ze je en soms remmen ze je af. Om dit verschil aan te geven worden ze *drivers* en *stoppers* genoemd. Helaas gaan deze allebei regelmatig ten koste van jezelf. Dat is het meest zichtbaar in tijden van stress. Dan handel je instinctief en treedt er een oud beschermingsmechanisme in werking. De 'stemmen' zijn onbewust in je brein gekomen, bijvoorbeeld door je opvoeding. Met name in de periode van 0 tot 7 jaar ontwikkelt een kind zijn identiteit. Deze identiteit wordt mede gevormd door voorbeelden die je als kind ziet of hoort. Daaruit ontstaan overtuigingen. Helaas zitten die overtuigingen je capaciteiten nogal eens in de weg. Het is aan jou of je naar deze stemmen in je hoofd luistert of niet. Je bent nu immers geen kind meer.

Drivers zijn boodschappen die je van je ouders kreeg en je het gevoel gaven oké te zijn. Ze zijn bedoeld als stimulans: 'Niet huilen hoor, je bent toch een bikkel?', 'Als je hard werkt, dan komt het wel goed'. Helaas kunnen deze goedbedoelde zinnen op latere leeftijd negatief uitwerken. Jouw oplossing voor alles kan dan zijn: hard werken!

Stoppers zijn zinnen die je als kind te horen kreeg als een soort 'verbod'. Ze geven aan wat er allemaal niet mocht. Zinnen als 'Ik kan het niet', 'Mensen vinden mij dom', 'Ze zullen wel denken'. Ze komen misschien niet elke dag langs, maar bijvoorbeeld wel als je iets spannends moet doen, zoals een bijeenkomst leiden of een optreden of presentatie geven voor een volle zaal.

Deze zinnen, of een variatie daarop, komen je mogelijk bekend voor. Hoe kun je ervoor zorgen dat deze stemmen in je hoofd ophouden? Door regelmatig op ze te reflecteren, zal je ze steeds beter gaan (h)erkennen.



Joan of Arc Hearing the Voices, 1895, Luc Olivier Merson



Wat zegt de stem
die je steunt in
je werkzaamheden
en wat zegt de stem
die je afremt?

Bewust leiden en volgen

Wat doe jij bij voorkeur? Leiden of volgen? Stel dat je de voorkeur hebt om de leiding ergens in te nemen – dat doe je nu eenmaal gemakkelijk – ben je je dan bewust van hoeveel mensen jou volgen en hoeveel niet? Of volg je makkelijk anderen in hun mening en vergeet je je eigen mening in te brengen?

Beide elementen, leiden en volgen, zijn essentieel in informeel leiderschap, omdat het draait om een balans tussen invloed uitoefenen en ontvangen. Als een leider alleen leidt en niet volgt, kan zij de connectie met de groep verliezen. Omgekeerd, als een leider alleen volgt en niet leidt, mist de groep mogelijk de richting die nodig is om doelen te bereiken. Het samenspel tussen volgen en leiden zorgt voor een dynamische relatie die vertrouwen, samenwerking en effectiviteit bevordert.

- Volgen in een context van informeel leiderschap houdt in dat je als leider bereid bent om naar anderen te luisteren, open te staan voor hun ideeën en samen te werken. Een goede informele leider begrijpt dat invloed niet alleen van bovenaf komt, maar dat het ook belangrijk is om aan te voelen wat er binnen de groep leeft.
- Leiden, aan de andere kant, is het vermogen om richting te geven, anderen te inspireren en positieve verandering teweeg te brengen zonder gebruik te maken van formele macht.

Volgen

Voor leiders is het belangrijk om te weten wanneer je moet volgen. Dit kan vooral nuttig zijn wanneer teamleden specifieke expertise hebben die jij niet bezit; in zulke gevallen is het waardevol om hun inzichten te omarmen. In situaties van gedeeld leiderschap kan een ondersteunende rol de samenwerking bevorderen en iedereen betrekken bij het proces. Tijdens crises is het cruciaal om goed naar je team te luisteren, omdat de ideeën van teamleden vaak leiden tot innovatieve oplossingen en een gevoel van betrokkenheid creëren.

Ook bij veranderingen of transities helpt het om als volger op te treden. Dit geeft je inzicht in hoe je team reageert en waar extra ondersteuning nodig is. Daarnaast is het opbouwen van vertrouwen essentieel; door te volgen en te luisteren moedig je open communicatie aan. Volgen biedt je bovendien de kans om zelf te leren en te groeien, vooral in situaties waarin je nog niet over voldoende ervaring beschikt.

Volgen kan een krachtige manier zijn om anderen te inspireren en een cultuur van respect te bevorderen. In teamprojecten is het soms effectief om te volgen wanneer natuurlijke leiders naar voren treden. Door te weten wanneer je moet volgen, versterk je de samenwerking en benut je de vaardigheden van je team. Dat maakt jou uiteindelijk een effectievere en inspirerende leider.

Leiden

Als leider is het natuurlijk belangrijk om te weten wanneer je moet leiden. Leiden houdt in dat je de regie neemt, richting geeft en beslissingen neemt in situaties die dat vereisen. Leiderschap is essentieel wanneer er duidelijke doelen en een visie moeten worden opgesteld. In situaties waarin je team behoefte heeft aan richting of wanneer er sprake is van verwarring, is het jouw rol om helderheid te bieden en prioriteiten te stellen.

Leidinggeven is belangrijk in tijden van verandering of crisis. Hier is sterke leiding nodig om de koers te bepalen en het team te ondersteunen bij het navigeren in uitdagende omstandigheden. In situaties waarin beslissingen moeten worden genomen, is het cruciaal om het voortouw te nemen. Dit kan inhouden dat je risico's neemt en verantwoordelijkheid draagt voor de uitkomsten van die beslissingen.

Een leidende rol is ook belangrijk bij het ontwikkelen van talent binnen je team. Het is jouw rol om anderen te begeleiden, feedback te geven en ruimte te bieden voor groei, zodat teamleden zich kunnen ontwikkelen en hun potentieel kunnen realiseren. Ten slotte komt leiderschap naar voren bij het motiveren van je team. Het is jouw taak om anderen te inspireren en te stimuleren, vooral wanneer de motivatie laag is of wanneer teamleden zich overweldigd voelen.

Flexibel zijn

Leiderschap omvat het stellen van doelen, het bieden van ondersteuning en het stimuleren van groei, waardoor je een omgeving creëert waarin je team kan bloeien. De sleutel is om flexibel te zijn en je hart, hoofd en handen te gebruiken. Informele leiders moeten continu de situatie beoordelen, luisteren naar de groep en hun eigen rol, in een bepaalde situatie of in een groep, afstemmen. Soms betekent dit dat je binnen één vergadering moet schakelen tussen leiden en volgen, afhankelijk van hoe de situatie zich ontwikkelt. Door je bewust te zijn van de dynamiek in de groep en te handelen in het belang van het gezamenlijke doel, kun je de juiste balans vinden tussen leiden en volgen.



“Nu ik reflecteer op mijn rol als informeel leider, denk ik dat ik bewuster het waarom uit moet leggen om collega’s mee te krijgen. Ik vond het altijd logisch dat iedereen snapte waarom we dingen doen, zoals we ze doen. Dat hoef je niet uit te leggen. Nu realiseer ik me dat dat niet zo is en dat het goed is om het waarom expliciet te benoemen.”

- Citaat van een oud-deelnemer (projectleider binnen een gemeente) van het cursusprogramma De Informele Leider.

Reflectievraag: wat heb jij expliciet te benoemen in jouw team om een stap verder te komen?

De winst en het verlies bij samenwerking

Het spreekwoord 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder' wordt vaak gebruikt in het kader van samenwerken. Maar wat betekent het in de praktijk? 'Alleen ga je sneller' betekent dat je met samenwerken afscheid neemt van individuele snelheid. Samenwerken is niet eenvoudig en de snelheid die je als individu hebt, geef je op. Leiderschap in samenwerken vraagt om helderheid en duidelijkheid, maar ook dat je luistert, vraagt, afstemt en beïnvloedt. Deze laatste dingen kosten tijd. Dat kan frustrerend zijn. De werkelijkheid van tijd en snelheid is anders dan we hopen. Het idee van samenwerken is leuk, maar echt samenwerken kan stroperig zijn en langzaam gaan, helemaal in het begin. Dat is de prijs die we moeten betalen.

Teamsport

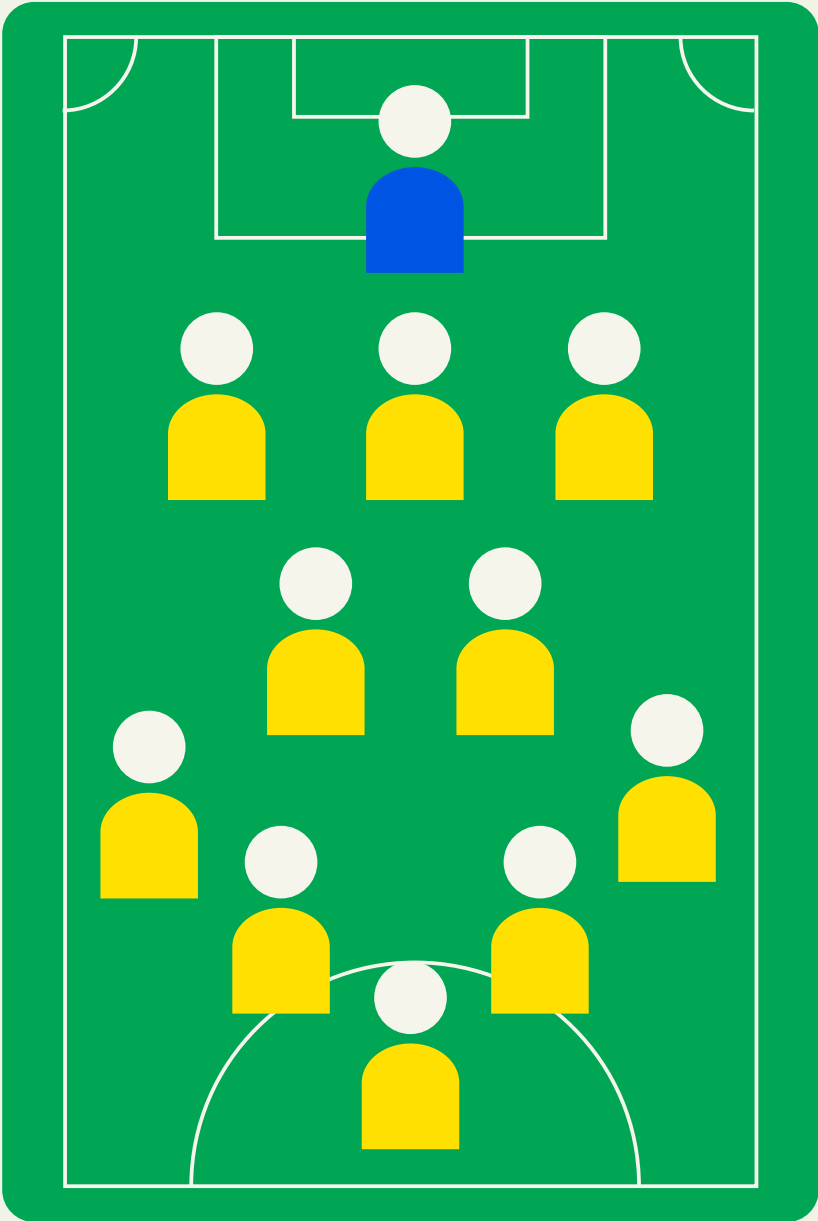
Als informeel leider beoefen je geen individuele sport. Het gaat er niet om dat je de 100 meter in je uppie sprint of de 50 meter vlinderslag zwemt. Veel informele leiders worden gewaardeerd om en beloond voor wat ze individueel hebben bereikt. Maar samenwerken is een teamsport, zoals voetbal, hockey of rugby. Denk aan je favoriete teamsport en bedenk op welke positie jij nu speelt op het veld of in de zaal. Sta je op de juiste plek en ben je in staat om anderen goed te laten spelen? Heeft iedereen helder wat het speelveld is (randvoorwaarden), waar het doel is (doel/taak) en wat zij daarin kunnen doen (functionele rol)? Misschien staat er wel iemand op het veld een beetje te klungelen. Dat is jammer, want die persoon heb je wel nodig. Wat ga je doen? Je ergeren of klagen bij de coach? Of zorg je ervoor dat je teamgenoot de plek beter kan invullen? Bijvoorbeeld door training of versterking? Misschien sta je zelf niet op de juiste plek om te doen waar je zo goed in bent. Kun je meer invloed uitoefenen door op een plek te staan waar je het team beter kunt begeleiden?

Contracteren

Hierbij is contracteren belangrijk. Contracteren betekent heldere afspraken maken over wat je wel en niet doet. Je maakt samen met je opdrachtgever expliciet wat jullie impliciet denken. Je bespreekt als het ware de reikwijdte van je opdracht of vraagstuk en alle rollen die daarbij horen. Krijg je de aanvoerdersband of niet en wat zijn jullie verwachtingen van die rol? Soms kan het helpen dat de opdrachtgever dit ook duidelijk met het team bespreekt om zo veel mogelijk ruis weg te nemen. Ook voor de spelers op het veld geldt dit contracteren uiteraard. Hoe duidelijker jullie samen kunnen formuleren hoe elke rol, elke positie of elk rugnummer bijdraagt aan de gezamenlijke taak, hoe meer energie je kunt stoppen in het zo goed mogelijk spelen van het spel.

Samen kom je verder

In een team heb je elkaar nodig. Een verdediger speelt nu eenmaal anders dan een aanvaller. Op de werkvloer is het niet anders. Je hebt elkaars kennis, talenten en kwaliteiten nodig voor een beter resultaat. Dan kom je verder dan in je eentje. Soms duurt het even voor je een goed samenspel hebt gevonden, vooral bij complexe vraagstukken met veel verschillende perspectieven. Maar ook al kost het tijd (en kan vertraging angstig en ongeduldig maken), het zoeken van een goed samenspel is de moeite waard als je verder wilt komen. Een voetbalwedstrijd win je ook niet in je eentje. Een groot werkproces in je eentje uitvoeren is uiteindelijk niet haalbaar. Dus kun je beter inzetten op de samenwerking en het samenspel. Samen kom je verder.





Bedenk welke rol
jij in jouw team speelt.

Kies hiervoor als metafoor een teamsport waarmee je bekend bent. Waar sta je in het veld? Ben jij een aanvaller, verdediger, creatieve spelverdeler, aanvoerder of eerder de coach aan de kant van het veld? Wat vind je van je rol en hoe kun je het samenspel bevorderen?

Beslissen

Het nemen van beslissingen is een cruciaal onderdeel van de rol van (bewust leidende) informeel leider. Toch vinden leiders het vaak moeilijk om beslissingen te nemen. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste moeten ze rekening houden met de belangen van verschillende stakeholders, wat kan leiden tot angst voor verkeerde keuzes. Ten tweede kan overvloed aan informatie overweldigend zijn, waardoor het moeilijk wordt een duidelijke richting te kiezen. Daarnaast kunnen emotionele factoren, zoals twijfels over inhoudelijke kennis, vaardigheden of een gebrek aan zelfvertrouwen, verlammend werken. Bovendien kan groepsdenken in teamsettings leiden tot consensusdrang. Dat kan ertoe leiden dat iemand moeilijke beslissingen uit de weg gaat.

NADA

Bovenstaande factoren kunnen het besluitvormingsproces voor leiders bemoeilijken. Het is daarom belangrijk als leider strategieën te ontwikkelen die je helpen effectiever en zelfverzekerder te beslissen. 'NADA' helpt daarbij. Dit model geeft enkele stappen die je kunt volgen om effectieve beslissingen te nemen. NADA staat voor Notice, Ask, Decide en Act. Het acroniem wordt gebruikt als eenvoudig model voor het nemen van beslissingen en het handelen in verschillende situaties.

Notice - be present, observe, pay attention

Ask - listen actively, prepare your questions and engage

Decide - reflect, evaluate, consider the options

Act - plan, check, operationalize, check again

Het NADA-model

Notice (opmerken): dit is het eerste stadium waarin je je bewust wordt van de situatie om je heen. Je besteedt aandacht aan wat er gebeurt, merkt mogelijke problemen of kansen op en wordt je bewust van de behoeften van anderen.

Ask (vragen): nadat je de situatie hebt opgemerkt, is het belangrijk om vragen te stellen. Zo kun je meer informatie verzamelen en een dieper inzicht krijgen. Dit zijn vragen – zowel aan anderen als aan jezelf – die je helpen beter te begrijpen wat er speelt en welke opties er zijn.

Decide (beslissen): op basis van de informatie die je hebt verzameld door te observeren en vragen te stellen, kom je tot een beslissing. Je evalueert de beschikbare opties, weegt de voor- en nadelen tegen elkaar af en maakt een weloverwogen beslissing over hoe je verder gaat.

Act (handelen): na het nemen van een beslissing is het tijd om actie te ondernemen. Dit houdt in dat je *doet*! Je gaat je beslissing implementeren en zet de nodige stappen om de situatie aan te pakken of te verbeteren.

Het NADA-model biedt een eenvoudige en gestructureerde benadering om beslissingen te nemen en actie te ondernemen in verschillende contexten. Door je bewust te zijn van deze stappen en ze consequent toe te passen, kun je effectief omgaan met uitdagingen en kansen in je leven en werk.



In onze masculiene maatschappij worden sterke leiders geroemd om hun beslissingskracht. Maar de laatste tijd ontstaat er ook steeds meer waardering voor twijfelen. Twijfelen is geen zwakte, maar een teken van zorgvuldigheid, nieuwsgierigheid en de moed om onzekerheid te omarmen.

Waar twijfel jij over?
En hoe kom jij
van twijfelen naar
beslissen?

Lef

Lef is een krachtige eigenschap die je in staat stelt om anderen te inspireren, uitdagingen aan te gaan en positieve verandering teweeg te brengen. Hoe kan lef zich manifesteren? Als informeel leider moet je soms moedige beslissingen nemen die buiten de gebaande paden liggen of die tegen de status quo ingaan. Dit kan betekenen dat je risico's neemt, jezelf kwetsbaar opstelt of moeilijke gesprekken voert. Door moed te tonen inspireer je anderen om ook hun angsten te overwinnen en uitdagingen aan te gaan.

Informele leiders met lef laten zich niet ontmoedigen door tegenslagen of obstakels. Geen vooruitgang zonder weerstand, en gedoe komt er toch. Leiders blijven vastberaden en veerkrachtig, zelfs wanneer de weg vooruit moeilijk lijkt. Door vastberadenheid en doorzettingsvermogen te tonen, kunnen ze anderen motiveren om door te zetten en niet op te geven bij de eerste de beste hindernis.

Verantwoordelijkheid

Lef als informeel leider betekent ook het nemen van verantwoordelijkheid voor actie. Dit kan inhouden dat je de leiding neemt bij het oplossen van problemen, bij het initiëren van positieve veranderingen of bij het aanpakken van uitdagingen binnen de groep of gemeenschap. Door het voortouw te nemen, laat je zien dat je betrokken bent en bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor het welzijn van anderen.

Lef in informeel leiderschap gaat over het tonen van authenticiteit en eerlijkheid. Door trouw te blijven aan jezelf en je waarden creëer je een sfeer van vertrouwen en respect binnen de groep. Dat moedigt anderen aan om ook authentiek te zijn en hun eigen stem te laten horen. Al met al kan lef een krachtige drijvende kracht zijn voor positieve verandering en groei binnen een groep of gemeenschap.



*“Wees niet te
voorzichtig, dat
is levensgevaarlijk.”*

Een uitspraak vol lef. Waarin mag jij wel
wat meer lef tonen?

Inhoud

We hebben het veel over de relationele vaardigheden van de informele leider, maar laten we de inhoud ook niet vergeten. Inhoud verwijst naar de kennis, expertise en vaardigheden die een leider heeft in een bepaald vakgebied of onderwerp. Degenen die deskundig zijn op een bepaald gebied en waardevolle inzichten kunnen bieden, hebben (informeel) aanzien en kunnen met hun inhoudelijke kennis bijdragen aan de besluitvorming, innovatie en groei van de groep. De rol van inhoud in leiderschap is cruciaal en omvat verschillende aspecten die bijdragen aan effectief leiderschap.

Autoriteit en geloofwaardigheid

Leiders met diepgaande kennis van hun vakgebied hebben vaak meer autoriteit en geloofwaardigheid binnen hun team en organisatie. Deze expertise stelt hen in staat om beslissingen te onderbouwen en vertrouwen te winnen van hun medewerkers. Als een leider niet goed geïnformeerd is, kan dit leiden tot twijfel en onzekerheid onder teamleden.

Inhoudelijke kennis stelt leiders in staat om hun visie en doelen effectiever over te brengen. Een goed geïnformeerde leider kan teamleden inspireren en motiveren door de relevantie van hun werk te verduidelijken en te laten zien hoe zij bijdragen aan bredere organisatiedoelen. Dit helpt medewerkers om zich meer verbonden te voelen met hun werk en de organisatie. Voor visieontwikkeling is het belangrijk dat leiders op de hoogte blijven van trends en ontwikkelingen in hun vakgebied. Inhoudelijke expertise stelt hen in staat om zich aan te passen aan veranderingen en om nieuwe strategieën te implementeren die de organisatie vooruithelpen.



*“Kennis is een schat,
maar oefening
is de sleutel.”*

- Lao Tse

Chinees filosoof en de vermeende stichter van het taoïsme.

Welke rol speelt jouw kennis in jouw informeel
leiderschap? En hoe kun jij die kennis beter benutten?

De juiste vragen

Leiders met een sterke inhoudelijke kennis zijn vaak beter uitgerust om problemen te identificeren en op te lossen. Ze kunnen de juiste vragen stellen, relevante gegevens analyseren en innovatieve oplossingen aandragen. Dit versterkt de effectiviteit van het team en de organisatie als geheel. Inhoudelijke kennis stelt leiders ook in staat om hun teamleden effectief te begeleiden en te ondersteunen. Ze kunnen feedback geven, coachen en kansen voor professionele ontwikkeling creëren. Dat draagt bij aan de groei van individuele teamleden en het team als geheel.

Overigens hoeft een gebrek aan kennis op een specifiek gebied geen belemmering te zijn voor effectief leiderschap. Door leergierig te zijn, experts om je heen te verzamelen, vragen te stellen en andere leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen, kun je ook een succesvolle leider zijn, en vaak sneller en makkelijker de kennis van anderen benutten.

Feedback

Feedback is essentieel voor groei en ontwikkeling. Het helpt individuen om hun sterke en zwakke punten te begrijpen, stimuleert zelfreflectie en kan leiden tot verbeterde prestaties. In team- en organisatiecontexten bevordert feedback open communicatie, samenwerking en een cultuur van continue verbetering.

Feedback is als het ware voeding geven aan een relatie. Als je denkt “laat maar” dan ga je geen feedback meer geven. Als informeel leider kun je om feedback vragen. Dat geeft vertrouwen, want je stelt je kwetsbaar op. De feedback kan jou helpen om je impact en effectiviteit te vergroten. Door regelmatig feedback te ontvangen van je collega's, krijg je als informeel leider inzicht in je sterke punten en je ontwikkelpunten. Je kunt natuurlijk ook feedback geven om daarmee een ander te helpen en te laten leren van een situatie.

Wees een rolmodel

Het initiëren van feedbackprocessen binnen een groep kan daarnaast helpen om een veilige werkomgeving te creëren. Met jouw invloed kun je een cultuur van open communicatie bevorderen en anderen aanmoedigen om eerlijke en constructieve feedback te geven en te ontvangen. Hierin is het van belang om zelf als rolmodel te functioneren voor het geven en ontvangen van feedback. Geef dus het goede voorbeeld, want mensen komen lastig in beweging als de leider het zelf ook niet doet. Door open te staan voor feedback en deze op een constructieve manier te benaderen, moedig je anderen aan om hetzelfde te doen.

De vier G's

De vier G's – gedrag, gevoel, gevolg, gewenst gedrag – zijn een krachtig hulpmiddel in het geven en ontvangen van feedback. Ze helpen om feedback gestructureerd en effectief te communiceren. Wat betekenen deze vier componenten precies?

- Gedrag verwijst naar een specifieke actie of handeling die een persoon heeft uitgevoerd. Benoem dit duidelijk en objectief zonder te veralgemeniseren of te oordelen.

Voorbeeld: tijdens de teamvergadering heb je het woord genomen en je ideeën gepresenteerd.

- Gevoel betreft de emotie die het gedrag oproept bij de persoon die feedback geeft. Het benoemen van dat gevoel verduidelijkt de impact van het gedrag.

Voorbeeld: ik voelde me geïnspireerd door je enthousiasme en passie voor het project.

- Gevolg verwijst naar de uitkomsten of effecten van het gedrag. Dit kan zowel positief als negatief zijn en geeft aan wat het resultaat van het gedrag is.

Voorbeeld: je presentatie hielp het team om een beter begrip van het project te krijgen en bracht een levendige discussie op gang.

- Gewenst gedrag verwijst naar de veranderingen of acties die je hoopt te zien na de feedback. Dit helpt om het gesprek af te sluiten met duidelijke verwachtingen voor de toekomst.

Voorbeeld: ik moedig je aan om dit enthousiasme en deze betrokkenheid in toekomstige vergaderingen te blijven tonen.

Deze gestructureerde aanpak maakt feedback concreet en helpt de communicatie te verbeteren. Het stelt de ontvanger in staat om inzicht te krijgen in de impact van zijn gedrag en biedt duidelijke richtlijnen voor de toekomst. Door deze methode te gebruiken kun je effectiever en constructiever feedback geven en ontvangen.



Wat iets met je doet,
is soms lastig om in
woorden te vatten.

Zoek daarom bijvoorbeeld eens naar muziek die
jouw huidige gevoel voor jouw team weergeeft.
Is het Happy Hardcore of neigt het meer naar
The Sound of Silence van Simon & Garfunkel? Wat
voor muziek zou het moeten zijn wat jou betreft?

Invloed

Effectieve invloed als informeel leider draait om het vermogen anderen te inspireren, motiveren en beïnvloeden zonder dat je daartoe formele autoriteit hebt. Een leider kan daartoe 'duw-' en 'trekstijlen' toepassen die beide effectief kunnen zijn in een bepaalde situatie.

De duwstijl

De duwstijl is gericht op het creëren van actie door druk of dwang uit te oefenen. Er moeten nú resultaten worden geboekt. Bij deze stijl worden mensen vaak aangespoord of gedwongen om bepaalde taken uit te voeren of beslissingen te nemen. Er wordt een gevoel van urgentie gecreëerd, wat kan leiden tot snelle actie, maar ook tot stress of weerstand. Overreden en stellen zijn twee voorbeelden van de duwstijl.

- Overreden verwijst naar het overtuigen of aanzetten tot actie door gebruik te maken van argumenten, logica of autoriteit. Het doel is om iemand te laten doen wat jij wilt, vaak door diegene te overtuigen van de noodzaak of voordelen van een bepaalde beslissing. Dit kan effectief zijn in situaties waar snel handelen vereist is. Of wanneer de voordelen duidelijk zijn. *'Het is uit onderzoek gebleken dat...'*
- Stellen houdt in dat je duidelijke verwachtingen en richtlijnen formuleert. Dit kan ook betekenen dat je grenzen en doelen vaststelt waar het team zich aan moet houden. Het opstellen van duidelijke kaders helpt teamleden te begrijpen wat er van hen wordt verwacht en hoe ze kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. *'Ik wil dat jij...'*

De trekstijl

De trekstijl richt zich juist op het aantrekken en inspireren van mensen om uit eigen motivatie te handelen. Bij deze stijl worden mensen aangemoedigd om in beweging te komen door intrinsieke motivatie en verbinding. Deze stijl bevordert een positieve en ondersteunende omgeving waarin mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen. Dit kan leiden tot hogere betrokkenheid, creativiteit en een sterkere teamgeest. Maar het kan meer tijd vergen om resultaten te behalen, omdat de trekstijl gericht is op samenwerking en persoonlijke motivatie. Overbruggen en inspireren zijn hier twee voorbeelden van.

- Overbruggen is het verbinden van verschillende standpunten, belangen of mensen. Dit houdt in dat je een brug slaat tussen diverse perspectieven of teams om samenwerking en begrip te bevorderen. Het doel is om barrières te slechten en een gemeenschappelijk doel te creëren. *'Wat denk jij dat we...?'*
- Inspireren is het motiveren en aanmoedigen van anderen door middel van visie, passie en enthousiasme. Een inspirerende leider weet zijn teamleden te prikkelen en hen aan te moedigen om hun potentieel te benutten en doelen te bereiken. Dit type invloed is vaak langdurig en leidt tot hogere betrokkenheid en tevredenheid. *'Ik zie voor me dat wij...'*

Overreden, stellen, overbruggen en inspireren zijn allemaal belangrijke communicatiestijlen in leiderschap. Elke stijl heeft zijn eigen waarde en toepassing, afhankelijk van de context en de behoeften van het team.



In het boek *Why Should Anyone Be Led by You?* stellen Rob Goffee en Gareth Jones de cruciale vraag die elke leider zichzelf kan stellen: 'Waarom zou iemand mij volgen?'

Waarom zou
iemand jou volgen?

Conflict en weerstand

Veel mensen zijn bang voor weerstand. Dat is best begrijpelijk, want er kan veel kracht achter zitten. Denk maar eens aan een kind dat op de grond van de supermarkt ligt te krijsen omdat het geen ijsje krijgt. Maar geen vooruitgang zonder weerstand. Dus hoe ga je daar als informeel leider mee om? Hoe kun je die kracht gebruiken?

Om te beginnen is weerstand goed nieuws. Weerstand is een vorm van betrokkenheid. Op afhaken, desinteresse en lethargie krijg je geen grip. Daar kun je dus niets mee. Met weerstand wel. Het is misschien niet leuk en comfortabel, maar mensen voelen zich in ieder geval betrokken. Zo bezien geeft dat al meer ruimte om ermee te werken.

Zorgen

Weerstand is altijd een uiting van een dieperliggende zorg, zoals 'Kan ik dit wel?' (bij nieuwe verantwoordelijkheden), 'Hoe moet ik dit voor elkaar krijgen?' (bij taakuitbreiding), 'Wat gaat me dit kosten' (bij nieuwe samenwerkingsverbanden), enzovoort. Zorg is een positieve kracht. Mensen maken zich zorgen of ze de verlangde prestaties kunnen (blijven) leveren. Een goede vraag is dus: 'Wat is je zorg?' Die vraag geeft meteen diepte en toont interesse. Dat maakt dat de ander makkelijk(er) over zijn weerstand kan praten.

Een veelgebruikt model dat helpt begrijpen waarom mensen soms weerstand bieden aan veranderingen, beslissingen of nieuwe ideeën, is van de Zwitsers-Amerikaanse psychiater Elisabeth Kübler-Ross. Het model uit 1969, bekend als de vijf stadia van verdriet, is oorspronkelijk ontwikkeld om een rouwproces te beschrijven. Het kan ook worden toegepast op de context van verandering en weerstand in organisaties.

De fases van weerstand

1. Ontkenning

In deze fase erkennen mensen de verandering niet. Ze kunnen het idee dat iets zal of moet veranderen, negeren of in twijfel trekken. Deze fase is vaak te zien bij individuen die zich comfortabel voelen in hun huidige situatie.

2. Woede.

Zodra de verandering niet meer te ontkennen is, kunnen mensen boos of gefrustreerd worden. Deze emoties kunnen zich uiten in gesprekken, gedrag of zelfs openlijke weerstand tegen de verandering.

3. Onderhandelen

In deze fase proberen mensen vaak de situatie te beïnvloeden door te onderhandelen over de veranderingen. Ze zoeken naar manieren om de veranderingen te verzachten of om compromissen te sluiten die hen beter uitkomen.

4. Depressie

Wanneer de verandering onvermijdelijk lijkt, kunnen mensen zich overweldigd of verdrietig voelen. Ze kunnen een gevoel van verlies ervaren, vooral als de verandering invloed heeft op hun vertrouwde manier van werken of hun sociale omgeving.

5. Aanvaarding

Uiteindelijk komen de meeste mensen tot een punt waarop ze de verandering accepteren. Dit betekent niet altijd dat ze het eens zijn met de verandering, maar ze zijn bereid om verder te gaan en zich aan te passen aan de nieuwe situatie.



De rouwverwerkingscurve van Kübler-Ross

Toepassing in organisaties

In een organisatorische context kan bovenstaand model leiders en managers helpen begrijpen waarom medewerkers mogelijk weerstand bieden tegen veranderingen zoals herstructureringen, nieuwe technologieën of veranderingen in beleid. Door inzicht te krijgen in de fases uit dit model kunnen leiders effectievere strategieën ontwikkelen om met weerstand om te gaan, waarin contact, empathie en betrekken cruciaal zijn.



*“Wat me niet doodt,
maakt me sterker”*

is een beroemde uitspraak van filosoof Friedrich Nietzsche, die suggereert dat een persoon sterker kan worden door moeilijkheden en tegenslagen te overwinnen. In deze zin is weerstand een essentieel onderdeel van het leerproces en van persoonlijke groei.

Hoe ga jij om met weerstand?

Voorbij de verdediging

In welke situatie je je ook bevindt, er is altijd meer dan één verhaal. Er is het verhaal van jezelf, dat van de ander, van de omgeving en de historie daarvan, het verhaal van de afwezigen en van de cultuur waarin je je bevindt. Elk verhaal geeft informatie over de situatie. Hoe complexer de situatie, hoe belangrijker het wordt om al die verhalen te kennen om de situatie te kunnen begrijpen. Als je bijvoorbeeld in een conflict zit met je collega, is het kennen en begrijpen van haar verhaal vaak de weg naar de oplossing van het conflict. Maar als de spanning in een situatie toeneemt, komen er ook defensiemechanismen om de hoek kijken. Die werken de bereidheid om open te staan voor elkaars verhalen tegen. Defensiemechanismen kunnen zijn: ontkennen, veroordelen van de ander, steller worden, rationaliseren, projectie of afstand nemen. Deze mechanismen komen razendsnel en vaak ongemerkt tevoorschijn en belemmeren het nemen van beslissingen, het meekrijgen van de ander of het maken van contact als er confrontaties zijn.

Vragen stellen

Het vergt dus een hoge mate van bewustzijn om onder spanning open te blijven staan voor de diversiteit van verhalen over de situatie. Een cruciale vaardigheid hiervoor is het stellen van vragen. Vragen kunnen helpen bij het in beweging krijgen van mensen en systemen als die vast lijken te zitten. Het stellen van vragen klinkt simpel. En dat is het eigenlijk ook, als je tenminste het defensiemechanisme vóór bent. En natuurlijk is de ene vraag de andere niet.

Wat zijn goede vragen? Een goede vraag zet iets in gang, doordat het antwoord een inzicht oplevert. Dat inzicht kan ontstaan omdat het antwoord nieuwe informatie brengt, omdat de vraag uitnodigt tot reflectie doordat deze een gevoel raakt of omdat de vraag zelf inspirerend is. Er bestaan niet echt foute vragen, maar het stellen van vragen is wel een vaardigheid die je kunt verbeteren. Een paar uitgangspunten op een rij:

- Het onderscheid van open en gesloten vragen kennen de meesten wel (ter herinnering: een gesloten vraag begint met een werkwoord en wordt met ja of nee beantwoord). Open vragen leveren doorgaans meer informatie op dan gesloten vragen.
- De intentie van de vraag is soms belangrijker dan de vraag zelf. Wil je iets openbreken? Wil je iemand beter begrijpen? Heb je houvast nodig? Soms is het goed om de intentie van de vraag expliciet te maken.
- Op welk niveau stel je een vraag? Je kunt vragen naar:
 - De inhoud of feiten over een situatie: wat is er gebeurd? Wie waren erbij? Wat hebben jullie toen gedaan?
 - Een procedure: hoe doen we de dingen hier? Wat zijn gewoontes waar we aan vasthouden?
 - Relatie/interactie: wat waardeert je in onze samenwerking? Wat is het effect op jou van deze samenwerking? Wat maakt dat je zo reageert?
 - Emoties: Hoe ervaar jij de sfeer in het gesprek? Wat is belangrijk voor jou?

Doorgaans is het stellen van vragen naar interactie en emotie spannender voor mensen dan de inhoudelijke vragen. Letten op wat je voelt terwijl je een vraag stelt, geeft vaak een goed idee van hoeveel spanning je met die vraag in het gesprek brengt.



Welke vraag
durf jij op je
werk niet te
stellen?

Hoe komt dat?

De zwakte van herhaling

Problemen lossen we graag op, dat geeft een shotje dopamine, een gevoel van tevredenheid. Niets liever dan de schaapjes op het droge, en snel een beetje. Hoe een mens problemen oplost, hoe zij van A naar B komt, lijkt ons meestal logisch en vanzelfsprekend. Als een fietsband plat is, dan moet er lucht in. Als mensen elkaar ontwijken, dan moeten ze eens goed met elkaar gaan praten. Als deadlines worden gemist, dan moeten we beter plannen.

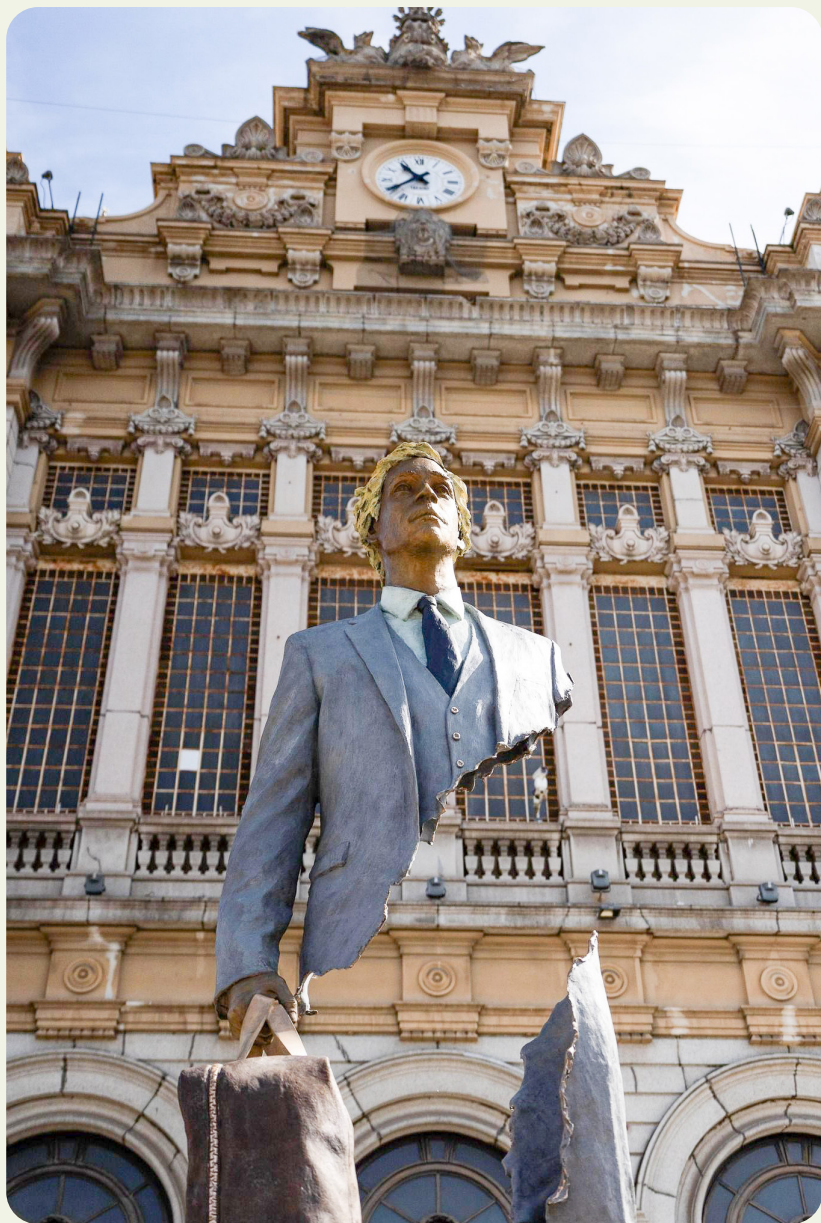
De praktijk is weerbarstiger. De planning wordt met verve gemaakt en de deadline nog steeds gemist. We doen een feedbackcursus, maar spreken elkaar nog steeds niet aan. Want we hebben de neiging om steeds opnieuw te proberen wat we al eerder deden. De zwakte van herhaling. We blijven lucht pompen in een band waar een gaatje in zit. Dat werkt niet, maar hoe moet het dan wel?

Eerste- en tweedeordeverandering

Bovenstaande voorbeelden van probleemoplossingen zijn te beschouwen als zogeheten eerste-orde-verandering, de meest rechtstreekse weg van A naar B. Bij eerste-orde-veranderingen scheiden we het probleem van zijn context. We zien niet dat het huidige probleem ooit ergens een oplossing voor was. We ontkennen de complexe en creatieve wijze waarop verschillende variabelen een ecosysteem vormen. Al met al, zeer menselijk.

Duurzame ontwikkeling heeft baat bij een blik op de tweede orde. Kort gezegd is dat alles wat niet eerste orde is. Stel vragen, behoud een positie van niet-weten, word niet te snel verliefd op je eigen oordeel, bezie het vraagstuk vanuit verschillende perspectieven. Informatie over orde denken is onder andere te vinden in de boeken van de Amerikaanse bedrijfskundige Chris Argyris (1923-2013). Hij spreekt ook nog over een derde en een vierde-orde-denken.

In De Informele Leider doen we ons best om in te voegen vanuit de tweede orde.



De metafoor van de reis, Bruno Catalano, Genua 2024



Vierde-orde-denken – oftewel transcendent denken –
is visionair denken dat vaak gepaard gaat met het
verkennen van nieuwe paradigma's.

Welke nieuwe
zienswijze op de
toekomst denk je
dat er in jouw werk
geïntroduceerd
moet worden om
de toekomst aan
te kunnen?

Stok in het wiel

Een belangrijk onderdeel van (informeel) leiderschap is het waarnemen van geschreven en ongeschreven regels binnen een team en die kunnen (bij)sturen. Dit vraagt om lef, want met elke interventie die je doet, ontregel je de gang van zaken. Het wiel van samenwerken kan helpen dit proces bij jezelf en je teamleden te herkennen en om te zetten in actie. Het 'wiel' is ontwikkeld door vader en dochter Arnold en Suzanne van Veen, beiden veranderkundige in diverse organisaties.

Het wiel van samenwerken

Er zijn momenten dat de samenwerking met je team lekker loopt. De inhoud is duidelijk, er zijn heldere procedures die ook worden gevolgd, de interactie voelt gelijkwaardig en je voelt je er goed bij. Het wiel van samenwerking draait soepel.

Maar er gaat onherroepelijk een keer iets gebeuren waardoor er als het ware een 'bult' op het wiel komt. Vaak ervaar je dit in eerste instantie als een soort vraagteken in je hoofd (*'Huh... wat gebeurt hier nu?'*)

Er steken vragen de kop op, zoals:

- Waar gaat dit gesprek nu eigenlijk over? (inhoud)
- Waarom lopen we alweer uit? (procedures)
- Wordt hier nu echt een beslissing genomen zonder iedereen gehoord te hebben? (interactie)
- Waarom voel ik me zo moe na deze meeting? (emotie)
- Het wiel van samenwerken draait nog wel door, maar jij ervaart een hobbel.

Als je zo'n hobbel bij jezelf opmerkt, kun je ervoor kiezen om met deze vragen aan de slag te gaan of om je vragen voor jezelf te houden. Wanneer je ervoor kiest niets te doen, wordt je vraagteken een uitroepteken en een steeds grotere ergernis. Als je lang genoeg wacht, zul je afhaken en kom je los te staan van het wiel van samenwerking. Vaak worden dan 'bondgenoten' gezocht en doet men zaken bij het koffieapparaat. Dat is jammer want:

- het wiel blijft ronddraaien ook met de door jouw ervaren hobbels, waardoor de samenwerking minder effectief wordt en ongezonde

patronen in stand blijven.

- je zult op een gegeven moment afhaken en daardoor geef je niet meer het beste van jezelf. Jammer voor het team en frustrerend voor jou.

Het alternatief is om een interventie te doen. Dat noemen we een 'stok in het wiel steken'. Jouw interventie kan voelen als iets wat het wiel laat stoppen met draaien, maar in werkelijkheid investeer je juist in de kwaliteit van de samenwerking.

Allerlei interne stemmen kunnen voorbijkomen voor je de drempel overstapt en jij je meldt met de door jou ervaren hobbels. Enkele voorbeelden van die stemmen:

- Ze zitten vast niet op mijn mening te wachten.
- Ik heb het nu al twee keer gezegd, nu zoeken ze het maar uit.
- Als ik hier nu naar vraag, vinden ze me vast dom.
- Als ik nu wat zeg, vragen ze me vast hoe ik het dan wel wil zien en dat weet ik niet.
- Straks krijgen we een conflict, en dat moeten we niet hebben.
- De anderen vinden het blijkbaar wel normaal, dus het zal wel aan mij liggen.

Je kunt, met dit wiel in gedachten, een paar dingen doen:

1. Wees je bewust van de hobbels die je soms ervaart in de samenwerking.
2. Neem die observatie en gevoelens serieus.
3. Leer je eigen belemmerende stemmen kennen, die het voor jou spannend maken. Die overtuigingen komen ergens vandaan en hebben je ooit geholpen. De vraag is of dat nu nog zo is.

4. Durf zo nu en dan te experimenteren door (toch) een interventie te doen. Daarmee vergroot je de kans dat jij aangehaakt blijft bij het team en dat de samenwerking verbetert. Bovendien check je daarmee je interne overtuigingen. Is het inderdaad waar? Die stem die zegt dat mensen niet op jouw mening zitten te wachten? Of dat ze je dom vinden als je je vraag inbrengt? Het kan heel goed zijn dat de hobbels die je ervaart, gedeeld wordt door je teamleden. Fijn om dat te ontdekken. En ook als je overtuigingen niet gedeeld worden is het goed om te weten waar je teamleden staan zodat je het gesprek hierover kan aan gaan.
5. Door je voorbeeldgedrag en door mensen uit te nodigen zich ook uit te spreken over de hobbels die zij ervaren, creëer je een omgeving, waarin mensen niet bang zijn om zich te uiten over hun eigen hobbels, zowel inhoudelijke als persoonlijke.

Soms wordt een interventie daadwerkelijk door anderen ervaren als een (vervelende) stok in het wiel. Dan is er werk aan de winkel, voor jou en het team. Toch is dat beter dan dat jij of andere teamleden afhaken. Het helpt vaak om te vertellen waarom je je meldt en dat te koppelen aan je eigen doelstelling of die van het team.



Verstoor op lichte wijze een ongeschreven regel in jullie team.

Ga bijvoorbeeld op een werkplek zitten waar je normaal niet zit of begin een overleg met een rondje complimenten

Kondig dit niet aan, maar bespreek aan het einde van de dag met een teamgenoot hoe dit de sfeer en dynamiek beïnvloedde. Het doel is om te leren spelen met het verstoren van de status quo om flexibel te blijven.

Duurzame relaties

In onze westerse samenleving redeneren wij veel vanuit 'ik' en minder snel vanuit 'wij'. De meeste leiderschapsmodellen redeneren dan ook dat een 'ik' invloed wil hebben op een ander. Ik en jij zijn twee losstaande identiteiten. Ik ben in conflict met jou. Ik stuur het team aan. Wij vergelijken ons graag met apen waarin die rolverdeling ook geduid wordt. De helper vlooit de ander. De alfa leidt de groep. Dat klinkt zo logisch dat het bijna onmogelijk is om er anders naar te kijken.

Maar neem mieren. Die werken niet zozeer vanuit het individu maar vanuit het collectief. Of denk aan een zwerm spreeuwen of een school vissen. Maar ook veel menselijke culturen redeneren vanuit het collectief. Landen als China, Japan, Zuid-Korea en Vietnam worden vaak gekarakteriseerd als collectivistisch. Deze culturen hechten veel waarde aan groepscohesie, familiebanden en sociale harmonie. De collectieve zienswijze is interessant voor de informele leider, omdat die het ook niet zozeer van hiërarchie moet hebben. Stel je daarom de vraag: kunnen we vanuit 'wij' redeneren? Laten we eens kijken wat deze zienswijze betekent voor situaties die veel in trainingen aan bod komen: conflict en invloed.

Conflict

Ik ben in conflict met jou, stelt de individualistische zienswijze. Jij en ik staan tegenover elkaar. Het roept op dat ik iets met jou moet doen, zodat het verstorende conflict weggaat. Er is ook al snel een schuldige die voor het conflict zorgt. En jij bent het waarschijnlijk niet (vanuit jouw perspectief). In een wij-focus wordt het: wij zijn in conflict met elkaar. Wij staan daar samen in. Geen van ons is de schuldige en we zijn beiden aandeelhouder. Conflict is iets wat ons verbindt, en iets waarbij we samen aan de bak moeten.

Invloed

Ik wil dat mijn teamgenoot in beweging komt. Ook hier zijn er een duidelijke ik en jij, waarbij de jij niet leuk meedoet. De ander is de hoofdschuldige. Je moet trekken en duwen voor een klein beetje vooruitgang. Jij moet hierdoor nóg harder werken, terwijl je juist minder hard wilde werken. Het is een vervelende situatie, waarbij jouw collega waarschijnlijk ook zit te klagen over jouw dominantie en gebrek aan vertrouwen. Jullie komen samen niet in beweging. Dan kan je herformuleren naar verbindende vraagstukken zoals: 'Hoe komen wij in beweging?' of 'Hoe werken wij plezierig samen?' Het zijn vraagstukken die je als individu niet kan oplossen, want het zijn geen individuele problemen.

Van ik naar wij

Hoe verhoud 'ik' me dan tot 'wij'-vraagstukken? We komen niet in beweging, maar de ander doet niets, dus ik moet wel. Het enige waar je direct invloed op hebt, is je eigen gedrag. Voor de rest ben je altijd afhankelijk van de ander. Het helpt om meer systemisch en minder persoonlijk naar een vraagstuk te kijken. De taal en zienswijze die je gebruikt om een situatie aan te kaarten, kunnen bepalend zijn voor de betrokkenheid van de aanwezigen. Bijna niemand zal in actie komen als zij zich (onterecht) verantwoordelijk gehouden voelen voor het probleem. Beschuldigd worden, impliciet of expliciet, van het probleem roept eerder weerstand op dan betrokkenheid.

Niemand is dus schuldig en we zijn allen aandeelhouder. Het is een eenvoudig zinnetje, maar het vraagt veel oefening om het daadwerkelijk te omarmen.



Bedenk wat jij wilt leren als informeel leider en herformuleer dit naar een wij-vraagstuk

Bijvoorbeeld:

Ik wil leren om te sturen > Hoe zorgen we
dat we richting houden?

Ik wil leren om het conflict aan te gaan >
Hoe kunnen we met elkaar de spanning
verminderen?

Ik wil leren om te inspireren > Hoe zorgen we dat
we geïnspireerd samenwerken?

Niveaus van communicatie

Wij mensen denken goed te zijn in communiceren, maar weten elkaar vaak slecht écht te bereiken. Denk maar aan een gemiddelde bijeenkomst waarbij veel gepraat maar weinig bereikt wordt. Of aan een missiedocument dat – met prachtige opmaak en na vele ontwikkelsessies – op het intranet verstoft. We horen de ander wel, maar luisteren niet goed. Bij een bezoekje van de burens is dat misschien niet zo erg, maar als informeel leider probeer je anderen mee te krijgen naar een hoger doel. Wat als de anderen jou niet willen of kunnen horen? Het model van de vier niveaus van communicatie helpt je om met elkaar op dezelfde golflengte te komen. Zo komen we in contact en kunnen we goed samenwerken.



Het IPIG-model: inhoud, procedure, interactie en gevoel

Bovenstroom en onderstroom

De vier niveaus van communicatie – inhoud, procedure, interactie en gevoel – beschrijven hoe communicatie zich op verschillende lagen kan afspelen. Het wordt hier weergegeven in het IPIG-model. Elk niveau heeft een specifieke focus en speelt een belangrijke rol in het overbrengen en interpreteren van boodschappen. Alle niveaus zijn altijd en in elk moment aanwezig. Geen overleg zonder inhoud, procedure, interactie en emotie. We zeggen ook wel dat inhoud en procedure boven de tafel spelen (bovenstroom) en de interactie en emotie onder tafel (onderstroom). Hieronder worden de vier niveaus uitgelegd:

1. Inhoudsniveau

Focus: de feitelijke informatie en boodschap die worden overgebracht.

- Wat wordt er gezegd?
- Dit niveau richt zich op de inhoud van de communicatie, zoals feiten, gegevens, ideeën of argumenten.
- Het gaat om de expliciete boodschap die via woorden of symbolen wordt overbracht.

Voorbeeld: een collega zegt tijdens een vergadering: “De deadline voor dit project is volgende week donderdag.”

Hier draait het om een duidelijke, informatieve mededeling.

2. Procedureniveau

Focus: de structuur of regels die het communicatieve proces sturen.

- Hoe wordt er gecommuniceerd?
- Dit niveau behandelt afspraken, rollen en de manier waarop het gesprek wordt georganiseerd.
- Het heeft te maken met de volgorde van spreken, tijdsverdeling en afspraken over wie wat doet.

Voorbeeld: in een vergadering zegt iemand: “Laten we eerst alle punten op de agenda doornemen en daarna open vragen bespreken.”

Dit geeft een kader voor de communicatie tijdens de vergadering.

3. Interactieniveau

Focus: de relatie en dynamiek tussen de betrokkenen.

- Wie communiceert er en op welke manier?
- Dit niveau gaat over verhoudingen, machtsdynamiek en onderlinge afstemming.
- Het weerspiegelt hoe mensen op elkaar reageren, inclusief zaken als respect, gelijkwaardigheid en hiërarchie.

Voorbeeld: een leidinggevende zegt: "Ik waardeer je inbreng, maar we volgen deze keer mijn voorstel."

Dit benadrukt de gezagsrelatie en de dynamiek binnen de interactie.

4. Gevoelsniveau

Focus: de gevoelens en emoties die in de communicatie mee spelen.

- Wat wordt er gevoeld?
- Dit niveau omvat onderliggende emoties, zoals frustratie, enthousiasme, spanning of blijdschap.
- Soms zijn emoties expliciet, maar vaak blijven ze impliciet of worden ze non-verbaal uitgedrukt (bijvoorbeeld via toon, gezichtsuitdrukking of lichaamstaal).

Voorbeeld: iemand zegt met een zachte, aarzelende stem: "Ik weet niet zeker of dit de beste aanpak is."

Dit kan gevoelens van onzekerheid of spanning weerspiegelen, ook al gaat de inhoud over een strategie.

Samenspel tussen de niveaus

Effectieve communicatie vereist aandacht voor al deze niveaus. De uitdaging is om het niveau dat nodig is om verder te komen, te bespreken; op tafel te leggen. Ja, je bent op je werk om de inhoud van A naar B te krijgen, maar geregeld is het nodig om eerst aandacht te besteden aan een ander niveau om samen verder te komen. Een misverstand kan ontstaan als men alleen focust op het inhoudsniveau en de andere niveaus negeert. Zo kan een boodschap qua inhoud helder zijn, maar als de emotionele of interactieve aspecten niet worden erkend, kan dit leiden tot spanning of frustratie. Samenwerkingen lopen vaker vast op de onderstroom dan op de inhoud.

$E = I \times A$

Mensen zoeken de doorbraak in een lastige samenwerking vaak in de inhoud. Dat is minder persoonlijk en dit geeft gevoelsmatig meer controle en veiligheid. Toch kunnen we zeggen dat de effectiviteit (E) van samenwerking de inhoud (I) maal de acceptatie (A) is: $E = I \times A$. Je kunt nog zo veel tegen me zeggen, maar als ik jou of de voorgestelde richting niet accepteer, kom ik niet in beweging. De crux van dit model is dat je niet verder komt op het niveau waar jullie vastlopen. Je moet schakelen naar een ander niveau. Kun en durf je als informeel leider expliciet het niveau te bespreken dat nodig is om verder te komen, als meer inhoud niet langer werkt? Bijvoorbeeld: "Volgens mij vertrouwen we elkaar niet en komen we daardoor niet verder. Hoe kijk jij naar onze samenwerking?" Het is cognitief logisch, maar de gemiddelde persoon vindt dit erg spannend om te doen. Leiderschap vraagt om moed.



Doe de emotiecheck

Adem in en uit: doe dit drie keer diep.

Vraag jezelf: "Hoe voel ik me nu?"

Benoem één emotie.

Accepteer het: zeg: "Het is oké dat ik me zo voel."

Sluit af: adem nog één keer diep in en uit.

Probeer dit een paar keer per week. Het kan je helpen om emoties eerder te herkennen en beter met je emoties om te gaan.

Teams

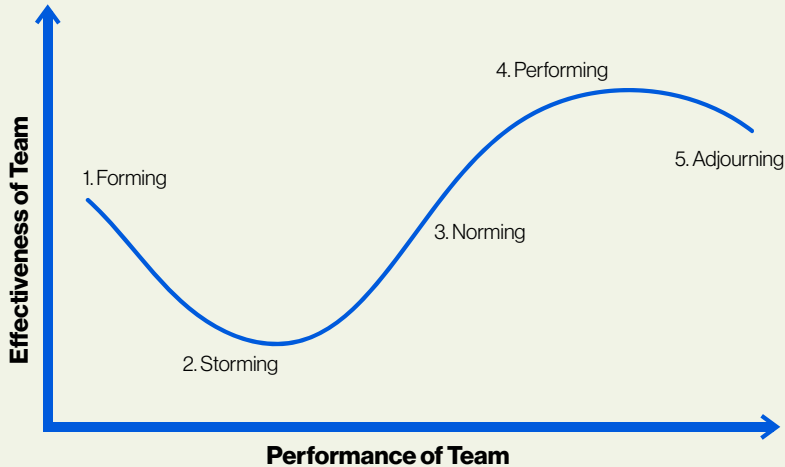
Een team is een collectief van mensen met een gemeenschappelijk doel en onderlinge afhankelijkheid. Bij een team weet elk teamlid wat het doel is en wat haar rol is. In theorie, want in de meeste teams is dit niet het geval. Vraag voor de grap maar eens aan een managementteam wat het gezamenlijke doel is en wees voorbereid op algemeenheden zoals 'overzicht' of 'afstemmen'. Maar als jullie bij ingewikkelde vraagstukken werkelijk iets met elkaar moeten doen, dan kom je een teamdynamiek tegen die elk team tegenkomt omdat het sociologische fenomenen zijn.

Fases van teamontwikkeling

In deze paragraaf gaan we in op de fases van teamontwikkeling, zoals beschreven door de Amerikaanse psycholoog Bruce Tuckman in 1965. Is er niets nieuws? Niet écht, want het is een sociologisch fenomeen van alle tijden. Je hebt het zelf ook al honderden keren doorlopen: in je sportgroepje tot op het werk. De terminologie van Tuckman is bij velen bekend en kan helpen bij het bespreken van jullie teamontwikkeling. Een groep individuen ontwikkelt zich via een aantal fases tot een samenwerkend team en valt weer uiteen. Tuckman onderscheidt vijf fases:

1. *Forming*
2. *Storming*
3. *Norming*
4. *Performing*
5. *Adjourning*

De eerste vier fases komen overeen met een opgaande lijn tot een hecht samenwerkende eenheid. De vijfde fase, adjourning, laat de effecten van het uiteenvallen zien. Hier zie je wat er gebeurt als een team in de huidige samenstelling stopt. Of het team nu een buurtcomité is, het bestuur van een stichting, een maatschap van specialisten, een managementteam of een zelfsturend team.



1. Forming

De eerste fase van het groepsproces begint op het moment dat mensen die elkaar niet eerder ontmoet hebben, bij elkaar komen. De sfeer is dan over het algemeen wat gespannen. Mensen voelen zich onwennig en zijn onzeker over wat er gaat gebeuren. Ze maskeren de onzekerheid met beleefde omgangsvormen en uiterlijke stevigheid. Ondertussen vraagt iedereen zich af of de groep aan de verwachtingen zal kunnen voldoen. De resultaten van deze eerste fase variëren van het vervullen aan basale behoeften zoals contact, bescherming en bevestiging tot het realiseren van een persoonlijke ambitie die zonder hulp van anderen onbereikbaar is. Als leider van de groep manifesteert zich diegene die een idee presenteert over het doel van het samenzijn, over wat er gaat gebeuren of wat de deelnemers moeten doen. Dit geeft houvast in een onzekere situatie en dat is welkom. Leiderschap in een beginnende groep is dan ook meestal onbetwist. Later is er nog gelegenheid genoeg voor een opstand, een strijd om het leiderschap.

Deze eerste fase van het groepsproces duurt niet erg lang. Een groep die een dag lang bij elkaar is, bevindt zich al in de volgende fase.

Forming is altijd een tijdelijke fase in de teamontwikkeling, het is geen

fase waarin een team kan blijven hangen. Wat je als informeel leider in deze fase kunt doen, is boven tafel zorg dragen voor heldere doelen en verwachtingen, helder definiëren wie welke rol binnen het team heeft. En tegelijkertijd (onder tafel) zorg dragen voor teambuildingactiviteiten om de onderlinge relaties te versterken. Iedereen is op zoek naar veiligheid en duidelijkheid in deze fase.

2. Storming

Gaandeweg laten de leden van het nieuwe team zich meer kennen. Het scherm van beleefdheden trekt langzaam op. Meningeën, interesses en voorkeuren worden duidelijk. Op basis hiervan ontstaan er banden tussen de leden. Naast hechte banden ontwikkelen zich ook 'vijandelijke' relaties en conflicten. Dat kan gedoe zijn tussen verschillende individuen, maar soms ook tussen wisselende coalities. Gedoe is kenmerkend voor deze tweede fase, vandaar de naam storming. Opvallend is dat partijen niet zelden hun eigenbelang boven de belangen van het team plaatsen. De strijd winnen is belangrijker dan het realiseren van de doelen van het team. In deze strijd worden weinig middelen onbenut gelaten. Bijna alles mag, ook manoeuvres die je doorgaans onfatsoenlijk vindt. Tegenstanders worden gediskwalificeerd, in de wandelgangen worden tijdelijke coalities gevormd om een opponent onderuit te halen (coalitiegeenoten kunnen, als ze in hun opzet slagen, later opposanten worden), men ziet geen bezwaar in een leugentje om bestwil (de eigen bestwil), enzovoort.

De meeste teams bevinden zich in deze fase. Dit is op zich niet zo erg, zolang voor iedereen duidelijk is wat zij moet doen. Maar als je een creatief proces of een onduidelijke toekomst tegemoet gaat, hebben de teamleden elkaar volledig nodig. Dan moeten ze buiten hun subgroepjes gaan samenwerken. Je kunt hierbij helpen door open en eerlijke gesprekken te faciliteren om conflicten te bespreken. Daarbij zul je vooral teamleden moeten helpen om hun gevoelens te uiten en de onderstroom te bespreken. Weet dat bij gedoe mensen vaak wel weten dat ze de olifant in de kamer moeten bespreken om samen verder te komen, maar dat ze die spanning liever uit de weg gaan. Leer teamleden constructief om te gaan met conflicten.

3. Norming

Als het team conflicten weet op te lossen zonder uiteen te vallen, komt het in de volgende fase van het proces: norming. Ieder lid heeft dan een eigen plek verworven. De verschillen in mening, capaciteiten en vaardigheden worden erkend en geaccepteerd. Ze worden niet langer gezien als bron voor conflicten maar als meerwaarde, als bron voor synergie. Het team ontwikkelt in deze fase een eigen set van normen en waarden. Deze normen en waarden houden regels in voor de omgang tussen de leden onderling en voor de omgang met anderen buiten het team. Deze regels worden over het algemeen niet expliciet besproken en vastgesteld. Ze ontstaan gaandeweg. Een regel overtreden betekent jezelf buiten het team plaatsen. Zulke overtredingen worden door het team niet voor langere tijd geaccepteerd. Afwijkend gedrag wordt vroeg of laat bestraft met uitstoting. Kleine afwijkingen worden vaak wel geaccepteerd, ook gedurende langere tijd. Als de overtreder zich nadrukkelijk inzet voor de gemeenschappelijke belangen, ziet het team kleine overtredingen door de vingers. Ze worden dan opgevat als eigenaardigheden. Het beeld dat mogelijk het best past bij een team in deze fase is dat van een goed geoliede machine. Alles loopt op rolletjes. In veel organisaties is men waarschijnlijk goed te spreken over teams in deze fase van teamontwikkeling. De leden zijn tevreden, de kwaliteit van het werk is goed, de samenwerking met andere teams is goed en de teamleden werken goed samen.

Het nadeel van zo'n team is dat de teamleden naar buiten toe minder open kunnen zijn – ze hebben vaak al genoeg gedoe gehad – en soms vergeten ze om zich verder te ontwikkelen. Een bepaalde zelfgenoegzaamheid ligt op de loer. Moedig teamleden daarom aan om elkaar te blijven ondersteunen en samen te werken, stimuleer het geven en ontvangen van constructieve feedback en erken de bijdragen van elk teamlid. Ook de teamleden die af en toe buiten de kring kijken of er nog nieuws is.

4. Performing

Een groep is tot meer in staat dan draaien als een goed geoliede machine. Een groep kan als team van monteurs de eigen machine perfectioneren. De vorming van een organisatie op basis van teams is gericht op het scheppen van de structurele randvoorwaarden om groepsprestaties mogelijk te maken. In de vierde fase van het groepsproces, performing, wordt verbetering van de teamprestatie de norm. De leden zijn gespist op het vinden van mogelijkheden om verbeteringen in hun eigen taak te realiseren. Leden ondersteunen elkaar daarbij en geven elkaar ook suggesties. Dit 'zich met elkaars werk bemoeien' wordt geaccepteerd en gewaardeerd. Naast individuele prestaties worden ook de prestaties van het team als geheel ter discussie gesteld. De communicatie richt zich meer op het werk en minder op de onderlinge verhoudingen. Eventuele strubbelingen worden opgevat als onbedoelde ongelukjes en worden snel opgelost. Er is een groot vertrouwen tussen de leden en men heeft het gevoel samen voor een taak te staan. Dit voortdurend verbeteren vereist naast een basis van normen en waarden ook specifieke vaardigheden. Naarmate de groep complexer is, veranderen ook de benodigde vaardigheden zoals het analyseren van taakverdeling, taakuitvoering en samenwerking en het bedenken en realiseren van verbeteringen en innovaties. Deze vaardigheden zijn in de meeste gevallen andere vaardigheden dan die het 'gewone werk' van het team vraagt. Een gebrek eraan kan leiden tot verspilling van energie en tot teleurstellingen. Dit kan weer leiden tot een terugval naar de vorige fase, waarin het team zich tevreden stelt met een constant niveau van presteren. Of naar de volgende fase, adjourning. Moedig creativiteit en innovatie binnen het team aan door gezamenlijk nieuwe doelen te stellen.

Elk nieuw onderwerp of elke verandering kan ervoor zorgen dat je terugkeert naar een eerdere fase.

5. Adjourning

Teams hebben niet het eeuwige leven. Teamleden vinden een andere baan, een reorganisatie brengt de gemeenschappelijke taak elders onder of een project wordt afgerond. Met het vooruitzicht op het uiteenvallen van het team breekt de vijfde fase aan: adjourning. De aandacht van de vertrekkende leden wordt getrokken door hun toekomstige werkkring. Onzekerheid over de toekomst leidt de aandacht nog verder af. Het bestaande team staat niet langer op de eerste plaats en de inzet ervoor neemt af. Als de samenwerking in het bestaande team van hoge kwaliteit is geweest en de banden tussen de teamleden hecht, doet het afscheid zeer. Zorg ervoor dat belangrijke kennis en ervaringen worden vastgelegd voor toekomstige teams.

De leden kunnen gevoelens van verlies zeer nadrukkelijk ervaren en soms kan dit aanleiding zijn tot confrontaties. 'Achterblijvers' kunnen zich in de steek gelaten voelen en degenen die het team verlaten verwijten maken. Zakelijke meningsverschillen worden het vehikel voor het uiten van emoties. Zakelijke overeenstemming is meestal alleen weer te bereiken als de lucht 'emotioneel geklaard' is. Vier in deze fase de successen van het team en erken de bijdragen van elk lid.

Het Tuckman-model biedt een kader voor het begrijpen van de fases van teamontwikkeling. Door deze fases te herkennen en geschikte strategieën toe te passen, kunnen leiders en teamleden effectief omgaan met de uitdagingen van teamontwikkeling. Dat leidt tot betere prestaties en samenwerking. Het model (dat vrij bekend is) geeft je het vocabulaire om gezamenlijk de teamontwikkeling te bespreken.



Doe de Tuckman-check met je team

Kies een fase (2 minuten):

Vraag elk teamlid: "In welke fase van Tuckman denk je dat we nu zitten? Waarom?"

Bespreek kort (3 minuten):

Deel overeenkomsten en verschillen in antwoorden.

Vraag om één actiepoint (2-3 minuten):

Vraag: "Wat kunnen we doen om verder te groeien als team?"

De formele organisatie

Een informeel leider probeert op diverse manieren invloed uit te oefenen om in een systeem gewenste resultaten te realiseren. Zij speelt daarmee op twee velden: het informele speelveld – hoe lopen de hazen hier? – en het formele speelveld – wat is vastgelegd? Beide zijn van grote invloed op het succesvol kunnen voltooien van een taak. Met de formele organisatie bedoelen we alle rollen en procedures die zijn vastgelegd om de organisatie mee aan te sturen. Denk hierbij aan managementlagen, strategienota's, budgetten enzovoort.

Regels en rollen

In deze paragraaf focussen we ons op de formele organisatie. 'It's not personal, it's the system.' Een organisatie heeft – van oorsprong – een helder doel. Bijvoorbeeld: lekkere stroopwafels maken voor verkoop op de markt. In eerste instantie is het enthousiasme van de oprichters voor deze stroopwafels voldoende, maar als de organisatie groeit worden regels en rollen vastgelegd om de boel onder controle en efficiënt te houden. Niet zelden raakt het doel uit beeld en gaat de werkrealiteit van veel medewerkers alleen nog over de spelregels. Bijvoorbeeld: Hoe zorgen we dat Generatie Z op tijd op de werkplek is? Er zijn veel boeken en series gemaakt over het bizarre bureaucratische leven op kantoor, maar de regels hebben natuurlijk ook een functie zoals gelijke behandeling, helderheid in besluitvorming of kwaliteitszorg. Als de formele regels werken, kunnen ze buitengewoon nuttig zijn, ook voor de informele leider.

Persoonlijk versus procedure

Wat je in veel organisaties ziet is dat het doel uit het zicht raakt en dat de spelregels niet uitgedragen worden door het formeel leiderschap. Als het formeel leiderschap haar rol niet pakt, komt er veel gedoe terecht bij de informele leider. Die pakt dat vervolgens uit loyaliteit en gedrevenheid op. Zo wordt het persoonlijk. Denk bijvoorbeeld aan de bekende vraagstukken 'hoe laat moet je op de werkplek zijn' en 'mag je online werken?' Dat zijn vraagstukken waar je het met elkaar heel lang over kan hebben, en het grondig over oneens kan zijn. Het wordt al snel emotioneel en persoonlijk. Maar als er een organisatieregel voor is,

dan is de discussie overbodig. Het is geen persoonlijk probleem van de informeel leider met een collega, het is procedure. Het is aan eenieder of die wil werken binnen die organisatieregels. Een cruciale vraag is wat het management doet als een regel wordt overtreden. Niet zelden vindt een formeel leidinggevende het – vaak om persoonlijke reden – lastig om een medewerker aan te spreken en zij legt de bal dan bij het team. 'Gaan jullie maar met elkaar in gesprek', waarna al snel gedoe ontstaat.



Een vereenvoudigde versie van het teamdoelmatigheidsmodel van Wim van der Meijden. Hij introduceerde dit model in 1998 in zijn boek *De Teamdoelmatigheid: Theorie en praktijk van teams*.

Een vaardigheid van de informele leider is om onpersoonlijke dingen – zoals formele regels en procedures – niet persoonlijk te maken. Ben je in staat om 'naar boven' te sturen? Kun jij de betreffende manager in positie zetten om deze formele taak – het handhaven van organisatieafspraken – op te pakken, zodat jij jouw taak succesvol kunt uitvoeren? Dit vraagt om 'dappere' gesprekken waarbij je een leidinggevende aanspreekt op diens verantwoordelijkheden. Dit gesprek verloopt praktisch niet anders dan andere gesprekken, maar kan moeilijker zijn, gezien de afhankelijkheidspositie van de informele leider.



Wat is jouw formele
rol binnen de
organisatie en welke
verantwoordelijkheden
horen daarbij?

Reflecteer:

Wat gaat er goed in het uitvoeren van je
rol? Wat kan beter?

Koppel aan de structuur:

Zijn de huidige processen en structuren
effectief om onze rollen goed uit te
voeren? Zo niet, wat ontbreekt er?

De informele organisatie

Hoe lopen de hazen hier? Je kunt een organisatie in een organigram tekenen of de hr-procedures lezen. Dat helpt zeker om structuur te creëren, maar de olie in het geheel is de informele organisatie. De informele organisatie verwijst naar alle ongeschreven regels, niet-officiële relaties, netwerken, normen en waarden, informele leiders en sociale structuren die zich ontwikkelen binnen een organisatie, naast de formele structuur en procedures. Hoewel regels, hiërarchieën en officiële communicatiekanalen de formele organisatie vormen, ontstaat de informele organisatie spontaan op basis van menselijke interacties, persoonlijke relaties en sociale dynamiek. Het begrijpen van de informele organisatie is belangrijk voor managers en leiders, omdat ze een grote impact kan hebben op de effectiviteit, cultuur en prestaties van een organisatie. Door de informele organisatie te herkennen en begrijpen, kunnen leiders deze dynamiek benutten en integreren in hun strategieën en besluitvorming.

Olifantenpaadjes

Een uiting van de informele organisatie is het gebruik van olifantenpaadjes. Dit zijn informele paden of looproutes die ontstaan door herhaald gebruik, vaak als directere route tussen twee punten dan de officiële weg. Het idee achter olifantenpaadjes is dat mensen natuurlijke en efficiënte routes kiezen, zelfs als dit betekent dat ze de officiële paden negeren of niet tot het eind toe volgen. Als je werkelijk iets gedaan wilt krijgen in je organisatie: bij wie moet je dan zijn? Het formele antwoord kan zijn de algemeen directeur, het informele antwoord Katja van het secretariaat. Zij weet hoe de hazen lopen. Aan nieuwe medewerkers wordt soms bij de koffieautomaat uitgelegd hoe de organisatie écht werkt. Een effectieve informele leider belooft zowel het officiële pad als het olifantenpaadje; zij is goed in het betrekken van zowel de formele als de informele organisatie.



Teken op papier
een informeel
krachtenveld van
jouw organisatie.

Bij wie moet je
zijn om iets gedaan
te krijgen?

Polarisatie

Polarisatie is wij-zij denken, een (vaak moeilijk grijpbare) gedachteconstructie gebouwd op daadwerkelijke tegenstellingen. Zoals het formele management versus 'wij die het werk doen'. Gezonde polarisatie is nodig voor verandering. Er is sprake van ongezonde polarisatie als mensen steeds meer worden gereduceerd tot één enkele identiteit (die lui van marketing of die aso's van hiernaast). Brandstof in de vorm van uitspraken over de identiteit van de ander wakkert polarisatie aan: 'die oude garde is niet vooruit te branden' of 'die nieuwelingen begrijpen niet waar het hier om draait.' Die brandstof kan zowel positief als negatief zijn, maar benadrukt altijd het onderscheid tussen wij en zij.

Polarisatie kan leiden tot conflicten, gebrek aan begrip en gebrek aan samenwerking tussen verschillende groepen. De scheiding kan voorkomen op verschillende vlakken, zoals op een politiek, religieus, sociaaleconomisch of cultureel vlak. Diverse factoren kunnen polarisatie aanwakkeren: politieke retoriek, mediaberichtgeving, sociale media, economische ongelijkheid, enzovoort. In sommige gevallen kan polarisatie leiden tot radicalisering en extremisme.

Maatschappelijke polarisatie

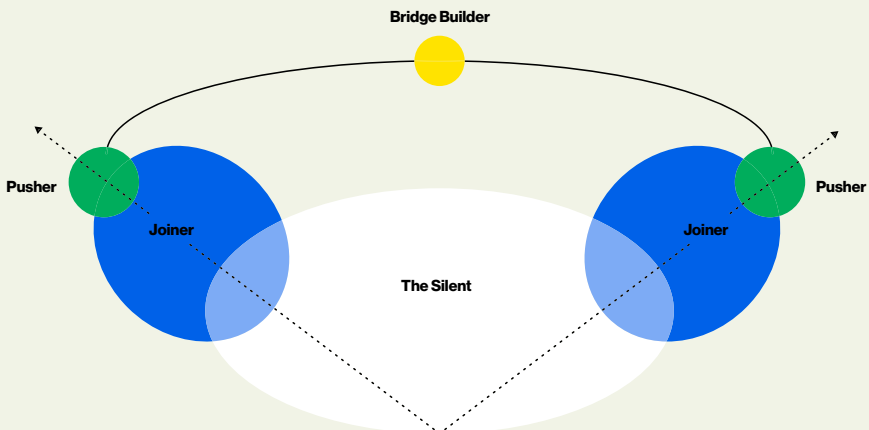
Polarisatie wordt vaak aan maatschappelijke thema's gekoppeld die buiten de organisatie plaatsvinden. Binnen de organisatie werken professionals die hun politieke voorkeur, religie en hun sociaaleconomische achtergrond bij de deur laten, tenminste dat is de hoop of verwachting. Natuurlijk verandert er iets zodra iemand werkkleding aantrekt en in een professionele rol stapt, maar het blijft toch dezelfde persoon. Hoe hard sommige mensen het ook proberen: werk en privé is niet geheel te scheiden. Dit betekent dus dat de informele leider hoe dan ook te maken krijgt met maatschappelijke polarisatie op de werkvloer.

Organisatiepolarisatie

Daarnaast vindt er ook 'gewone' organisatiepolarisatie plaats, zoals de spanning tussen de afdeling marketing en de afdeling productie. Of tussen de mensen die op tijd zijn en de mensen die 'relaxed' zijn. Je kunt vast zelf uit ervaring putten. De vraag is hoe je moet omgaan met al deze polarisatie. Allereerst is het goed om te weten dat polarisatie bij elke gezonde organisatie hoort. Polarisatie is er altijd en zorgt voor beweging. Je zou zelfs kunnen zeggen: maak je zorgen als er geen zichtbare polarisatie is, want dan is er kennelijk geen ruimte om die te bespreken. Zonder aandacht kan aanwezige polarisatie onder de tafel gaan rotten, met cynisme, afhaken en ander gedrag dat niet bijdraagt aan de taak, tot gevolg.

Polarisatie is dus niet slecht, maar wat doe je als het de overhand krijgt en de boel stagneert? Een aantal dingen is goed om te weten:

- Polarisatie is een wij-zij denken waarbij mensen zich vaak gedwongen voelen om positie te kiezen in het opgezetste 'voor' of 'tegen', in een 'wij' en 'zij'. Voor je het weet zijn er twee kampen, wat voor de strijders aan de polen geen probleem is, maar wat de



Polarisatiemodel van Bart Brandsma (*Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*, 2016)

ruimte om tot goede oplossingen te komen rap doet afnemen. Het is goed te beseffen dat het in een polarisatieproces lijkt of er twee kampen zijn, maar dat dit in werkelijkheid meestal niet zo is.

- Polarisatie is een gevoelsdynamiek. Het lijkt te gaan over een inhoudelijk punt, maar er wordt geput uit een onderliggend gevoel. Zo gaat de strijd tussen marketing en productie veelal over (on)macht en controle. Je kunt je dus blindstaren op het inhoudelijke incident, terwijl het over een onderliggend gevoel gaat. Zowel marketing als productie voelt zich niet gezien en niet bij machte de organisatie verder te helpen. Kun je het punt van discussie dus herformuleren tot een vraagstuk waarop verbinding kan plaatsvinden? Bijvoorbeeld: hoe kunnen we aansluiten op de markt zonder onze eigenheid te verliezen? Het formuleren van deze vraag is lastig, want je zoekt iets wat recht doet aan de polarisatie en ook helpt om uit de loopgraven te komen en weer samen te werken.
- Polarisatie heeft brandstof nodig. Hiermee bedoelen we dat polarisatie zonder podium aan kracht verliest. Dat is ook het commentaar op de media in het maatschappelijk debat: zij bieden een podium voor de extremen en vergroten de polarisatie daarmee. Het stille midden, dat van 'het maakt me niet zoveel uit', is natuurlijk minder interessant en vraagt minder aandacht. Probeer de brandstof dus weg te nemen. Vergelijk het met een bosbrand. Als de brand bij een zandpad aankomt zal die in kracht afnemen. Het wegnemen van brandstof is niet altijd eenvoudig, want de mensen die een punt willen maken laten zich niet zomaar van het podium halen. Zij strijden vol passie voor iets waarin zij geloven.

Aan de informele leider dus de taak om de polarisatie niet te ontkennen, de brandstof te reguleren en ruimte te geven aan het stille midden. Dit werkt het best door een onderliggend vraagstuk te vinden dat verbindend werkt. En soms is er gewoon een formele beslissing nodig.



Identificeer polarisatie

Vraag jezelf: 'Zijn er momenteel tegengestelde standpunten in mijn organisatie?'

1. Oorzaak:

Schrijf kort op waarom deze polarisatie er is (miscommunicatie, waarden, doelen?).

2. Empathie:

Verplaats jezelf in de situatie van de andere groep en noteer: 'Waarom is hun standpunt belangrijk?'

3. Actie:

Bedenk één stap om de kloof te verkleinen (gesprek, bemiddeling, gemeenschappelijk doel).

Omgevingsbewustzijn

De storm

Op een dag vond er een training plaats bij de Baak in Noordwijk waarbij het bekend was dat er 's middags een grote storm over Nederland zou razen. Hoewel de groep zeer gemotiveerd was om te leren over informeel leiderschap, was er onrust. Bijna iedereen was bezig met vragen als 'hoe kom ik voor de files uit?', 'rijdt het ov nog wel?' en 'ben ik op tijd thuis voor de kinderen?' Het was onmogelijk om de training op een normale manier te vervolgen zonder afspraken te maken over hoe laat we zouden stoppen. De onrust uit de onderstroom moest op tafel. Een informeel leider die zich niet bewust is van wat er in de omgeving speelt, kan heel veel energie verliezen of kansen missen door te werken aan dingen die geen prioriteit hebben.



Kranten worden soms gezien als podium voor polarisatiebrandstof.

Begrip van de omgeving

Omgevingsbewustzijn verwijst naar het bewustzijn en begrip van de omgeving om iemand heen. Het is het vermogen om verschillende elementen in de directe omgeving te begrijpen, er informatie over te verzamelen en er aandacht aan te besteden. Dit concept is relevant in verschillende contexten: het dagelijks leven, werk, militaire operaties enzovoort. In het dagelijks leven betekent omgevingsbewustzijn bijvoorbeeld dat je je bewust bent van je fysieke omgeving, zoals de mensen om je heen, de geluiden, geuren en andere stimuli. In het kader van leiderschap verwijst omgevingsbewustzijn naar het vermogen van een leider om de externe en interne factoren te begrijpen die van invloed kunnen zijn op de organisatie of het team. Dit kan variëren van politieke veranderingen, zoals de impact van een nieuw kabinet, tot technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van kunstmatige intelligentie. Een effectieve leider moet niet alleen gefocust zijn op interne processen en dynamieken, maar ook in staat zijn om veranderingen en kansen in de bredere omgeving waar te nemen en hierop te reageren.

Een leider met een sterk omgevingsbewustzijn kan proactief reageren op veranderingen, risico's minimaliseren en kansen benutten. Omgevingsbewustzijn stelt de leider in staat strategieën te ontwikkelen die passen bij de externe omstandigheden en de organisatie veerkrachtiger maken in een steeds veranderende wereld. Het vermogen om de omgeving effectief te analyseren en interpreteren is een belangrijke eigenschap van succesvolle leiders. Een leider is alert op ontwikkelingen in de omgeving die van invloed kunnen zijn op de taak die voor haar ligt, ook als die voor andere mensen in de organisatie misschien irrelevant lijken.



Bedenk welke grote maatschappelijke fenomenen er op dit moment spelen en welke impact die op jouw werk kunnen gaan hebben.

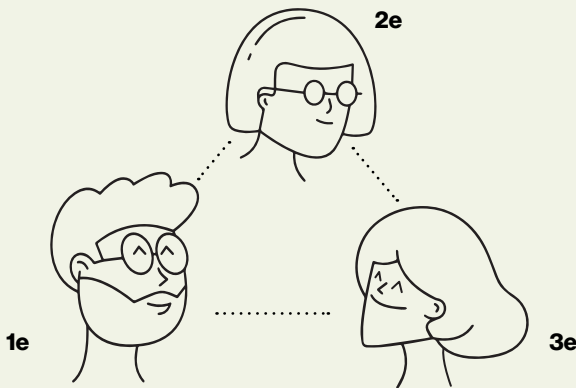
Wat zou je
kunnen doen
om toekomst-
bestendig te zijn?

Perspectieven

Schakelen tussen perspectieven

Er zijn drie posities (perspectieven of gezichtspunten) die we allemaal gebruiken om de wereld om ons heen te interpreteren, te begrijpen en om invloed uit te oefenen. Als informeel leider heb je ze alle drie nodig. Het ertussen schakelen maakt je effectiever in je communicatie.

Hoe we de wereld bekijken en ervaren:



Eerste positie

Dit is je eigen standpunt of positie. Vanuit deze positie gebruik je veel 'ik', 'mijzelf', en 'mijn' om jezelf en je eigen ervaring te beschrijven. Vanuit deze positie is het belangrijk dat je ruimte inneemt en je zult vooral je boodschap verkondigen. 'Je ruimte innemen' betekent simpelweg dat je jezelf zichtbaar maakt, zowel fysiek als mentaal. Het houdt in dat je je niet klein maakt, maar ruimte neemt voor jezelf en je mening deelt of je aanwezigheid toont.

Tweede positie

De tweede positie is de plek van de empathie: 'begrijp ik je goed...?' 'Is dit wat jij ervaart?' Deze positie is nodig om ons in te leven in de ander. Je vat samen, luistert, verplaatst je in de ander en stelt vragen. Het effect is dat de ander zich gehoord en begrepen voelt.

Derde positie

Dit is de positie van de waarnemer; de observator die kijkt naar wat er gebeurt. Dit wordt ook wel de metapositie of helikopterview genoemd. Vanuit de derde positie is het mogelijk om zowel de eerste als de tweede positie te observeren. Vanuit dit perspectief kijken we door de lens van een camera naar een scène. Je kijkt met name naar wat er in de interactie gebeurt, waarbij je nadrukkelijk ook naar je eigen rol daarin kijkt. Dit doen we bijvoorbeeld na een vergadering op weg naar huis: terugkijken en reflecteren. De kunst is om dit ook op het moment zelf te doen, dus ter plekke uitzoomen en kijken naar wat er in de interactie gebeurt. In de derde positie kun je concluderen dat je of jullie misschien te veel aan het verkondigen of overtuigen bent/zijn. Of dat je je eigen standpunt juist te weinig voor het voetlicht brengt. Deze positie is nodig om te kunnen schakelen.

Schakelen van perspectief is de sleutel

Het bewust van perspectief kunnen wisselen maakt het mogelijk om effectief te kunnen communiceren, om contact te maken en te houden met de mensen die we ontmoeten en om onze doelen te bereiken. Bewust schakelen vraagt om training en techniek. Het wisselen tussen de eerste, tweede en derde positie gaat namelijk in veel gevallen ongemerkt. Bovendien gaat het heel snel. In een kort gesprek of ontmoeting kan het gebeuren dat we in enkele seconden van de eerste via de tweede en de derde positie weer 'bij onszelf terugkomen' in de eerste positie.



We zijn in twee van de drie posities eenvoudig effectief. In welke twee is afhankelijk van ons karakter. Je bent bijvoorbeeld iemand die graag processen scant, of je bent juist iemand die graag het voortouw neemt en je mening verkondigt. Ervan uitgaande dat je alle drie de communicatieposities nodig hebt:

Wat is jouw minst
favoriete perspectief
en hoe zou je de
komende tijd
aandacht kunnen
geven aan dit
perspectief?

Kunst

We hebben allemaal weleens momenten gehad waarop we even stilvielen. Van verbazing of verwondering. Bijvoorbeeld in een ruimte die onverwacht groots en prachtig is als je binnenstapt. Of bij een film die maar om je heen blijft hangen, lang nadat je de bioscoop hebt verlaten. De verrassing van een beeld dat zo slim en anders is in perspectief of een danser die je ontroert met zijn woordloze verhaal. Of wellicht een theatervoorstelling die ontzettend veel irritatie teweegbrengt. Woede. Kunst die schuurt tegen je diepste waarden. Wat heeft dit nu met leiderschap te maken? Best veel. Kunst en leiderschap lijken misschien twee verschillende werelden, maar ze overlappen op verrassend veel punten. En juist als informele leider kun je “spelen”, zoals dingen uitproberen en creatief zijn.

Creativiteit

Leiderschap draait vaak om het creëren van een visie voor de toekomst of het wegnemen van hindernissen. Kunst en creativiteit helpen hierbij enorm. Kunstenaars scheppen vaak bewust een omgeving van chaos en verwarring; ze breken met verwachtingen of met de realiteit om een emotionele reactie op te roepen. Dit creatieve proces is vaak bedoeld om de grenzen van de traditionele logica en orde te verleggen, waardoor nieuwe betekenissen en verbanden ontstaan. Voor de kijker kan deze chaos aanvankelijk verwarrend zijn, maar het is juist in die verwarring dat ruimte ontstaat voor introspectie en ontdekking.

Experiment: stel dat je team vastloopt bij een project. In plaats van zoeken naar voor de hand liggende oplossingen, organiseer eens een alternatieve brainstormsessie (vraag het internet om hulp) op een onverwachte plek, waar iedereen (ook jij) op een losse, speelse manier ideeën kan delen, zonder te oordelen. Hoe kunnen jullie eens flink buiten de lijntjes kleuren om zo tot nieuwe inzichten te komen?



Ameland 2024 (foto: Guido van Hal), onderdeel campagne in het kader van World Drowning Prevention Day (WDPD)

Empathie: kunst laat je kijken door de ogen van een ander

Verbazing en verwondering zijn belangrijke – en leuke – elementen van kunst. Theatremakers bijvoorbeeld confronteren hun publiek vaak met complexe situaties en uiteenlopende perspectieven. Of dat nu met een nieuw geschreven stuk is of met een eeuwenoude tekst van Shakespeare. Het onbekende perspectief kan leiden tot een dieper begrip van menselijke ervaringen en de wereld om ons heen. Daarbij doe je als toeschouwer soms onverwacht nieuwe inzichten op over jezelf en anderen. Bij informeel leiderschap gaat het juist om het verbinden met mensen. Door empathie te tonen, door écht te luisteren en te proberen te begrijpen wat er bij anderen leeft, bouw je vertrouwen op. Kunst leert ons steeds opnieuw hoe weinig we weten over de ander. Het maakt ons ervan bewust dat elke situatie verschillende perspectieven heeft. Altijd.

Experiment: laat je verrassen en kies eens voor een kunstvorm die je niet snel tot je neemt. Klassieke muziek? Toneel of fotografie? Wat leer

je over je eigen blik en (voor)oordelen? Wat leer je over de ander? Heb je onverwachts iets nieuws ontdekt? Iets moois?

Inspiratie: kunst als bron van motivatie

Kunst kan veel energie geven, door haar schoonheid, humor, vernieuwing, door de ontspanning die we ervaren als we 'in een kunstwerk gezogen worden', omdat we even weg zijn uit onze dagelijkse realiteit. Kunst heeft de kracht om ons te motiveren, kunst doet ons beter beseffen waarom we de dingen doen die we doen. Als leider kun je die inspiratie doorgeven aan anderen. Misschien ben jij niet degene die formeel de leiding heeft, maar kun je wel degene zijn die met nieuwe energie en ideeën het team vooruithelpt.

Experiment: stel dat je een project moet presenteren. In plaats van enkel cijfers en feiten te delen, vertel je het verhaal achter de cijfers. Misschien vergelijk je het project wel met een meesterwerk in wording – elk detail doet ertoe, elk teamlid speelt een cruciale rol in het eindresultaat. Zo maak je je boodschap krachtiger en emotioneel aansprekender.



Een *six word story* is een verhaal dat in slechts zes woorden iets vertelt. Het is een krachtige manier om een boodschap of emotie over te brengen met een minimum aan woorden. Het idee is om veel te zeggen met weinig tekst, vaak met een verrassend of diepgaand element.

Een beroemd voorbeeld is van Ernest Hemingway:

"For sale: baby shoes, never worn."

Of van Nike: *"Find your greatness. Just do it."*

Of – onbedoeld – van Winston Churchill:

"Never give in, never give up."

Maak een six
word story die jouw
informeel leiderschap
beschrijft.

Tijd

Een veelgenoemde zorg in organisaties en leiderschapstrainingen is het aspect van tijd. Het bespreken van al die intermenselijke processen duurt gevoelsmatig lang. Kunnen we het niet over de inhoud hebben? Daar werken we toch voor? Kunnen we de boel niet wat versnellen?

E = I x A. Effectiviteit = Inhoud x Acceptatie. Deze formule kwam eerder langs bij de niveaus van communicatie. Eindelijk wordt leiderschap concreet. We zijn inderdaad op ons werk om het over inhoud te hebben, maar leiderschap is pas effectief als de acceptatie hoog is en als de kwaliteit van de inhoud op orde is. (Over dat laatste doen we in deze paragraaf geen uitspraak.)

Tijdefficiëntie

Wat je ziet in overleggen is dat er veel wordt gepraat (veel inhoud), maar dat er geen gemeenschappelijk punt wordt gevonden (weinig acceptatie). Mensen luisteren, wachten op het einde van het overleg, zodat ze weer door kunnen met hun werk (weinig effectief). Mensen houden zich om diverse persoonlijke redenen – van slecht geslapen tot een verstoorde relatie – soms afzijdig, en uitleggen waarom is vaak lastig. Van 'Dan ben ik weer degene die moeilijk doet' tot 'Ik wil de boel niet ophouden'. Het kost natuurlijk tijd om verstoringen bespreekbaar te maken en gezamenlijk uit te zoeken, maar hoe effectief wil je dat je samenwerking gaat zijn? Wil je investeren in de kwaliteit van het besprokene of het overleg uitzitten? Dat is een vraag over persoonlijk leiderschap die je alleen zelf kunt beantwoorden.

Hoeveel tijd gaat dat 'onder de tafel praten' kosten? Dat hangt uiteraard af van de mate van verstoring. Soms is het al genoeg om een kleine opmerking te maken – 'Kun je wat harder praten, want ik ben moe' – en soms kost het veel tijd – 'Laten we een teamdag plannen om dit goed uit te zoeken, want zo kunnen we niet verder'. Wat we wel kunnen zeggen over tijdefficiëntie: als iets te lang blijft liggen, kost het steeds meer tijd om het op te lossen. Bij een langere samenwerking kan dat een flinke invloed hebben op de doorloop van het werk. En op je werkplezier.

⁷Zie pagina 82

Abilene-paradox

Er is een concept binnen besluitvorming en groepsdynamica dat hierover gaat: de Abilene-paradox. Dit concept verwijst naar een situatie waarin een groep mensen gezamenlijk tot een besluit komt dat niemand van hen individueel wenst, omdat ze ten onrechte geloven dat alle anderen dit wensen. Er is geen echte acceptatie, terwijl dit wel zo lijkt. Individuen stemmen ondanks persoonlijke bezwaren of voorkeuren in met een groepsbesluit. Vaak uit een verlangen om conflict uit de weg te gaan of om te voldoen aan vermeende groepsnormen. De naam Abilene-paradox komt van een anekdote die het concept illustreert. Een familie besluit een reis naar Abilene (Texas) te maken, hoewel elk afzonderlijk familielid liever thuis zou blijven. Elk lid gaat ervan uit dat de anderen naar Abilene willen, dus ze gaan akkoord met het plan. Dat leidt tot een collectief besluit dat niemand echt wilde.

Er zijn voorbeelden van producten die ontwikkeld zijn, terwijl alle betrokkenen eigenlijk tegen waren maar dit niet lieten weten. Zo'n voorbeeld is de lancering van de Betamax-videocassette door Sony in de jaren zeventig. Het management van Sony dacht dat consumenten de hogere kwaliteit van Betamax zouden verkiezen boven VHS. Omdat iedereen in het bedrijf dacht dat anderen deze keuze steunden, werd Betamax gepromoot, terwijl niemand er echt achter stond. Uiteindelijk verloor Betamax het van VHS.

De paradox benadrukt het belang van open communicatie en eerlijke expressie van voorkeuren binnen groepen. Daarmee kun je voorkomen dat er beslissingen worden genomen die ingaan tegen de ware verlangens van de betrokken individuen. Dat kost soms meer tijd op de korte termijn, maar is een investering in de lange termijn.

Tijdsbeleving

Dan als laatste punt – het heeft nu wel lang genoeg geduurd – de perceptie van tijd. Als iets nieuw is, ervaren wij mensen dit als langer durend. Hoe ouder we worden hoe sneller de tijd lijkt te gaan, omdat er ook veel herhaling plaatsvindt. Ga je op vakantie naar een compleet nieuwe omgeving, dan zul je die vakantie veelal als langer ervaren. Zo is het ook met het werken met menselijke processen. Als je het niet gewend bent, kan het tergend lang duren, terwijl voor ervaringsdeskundigen – zoals teamcoaches of trainers – de tijd vliegt. Wees je er dus van bewust dat de tijd die je besteedt aan acceptatie langer kan voelen dan het daadwerkelijk duurt. Daar sta je niet alleen in. Goed dus om te checken of iedereen nog aangehaakt is.



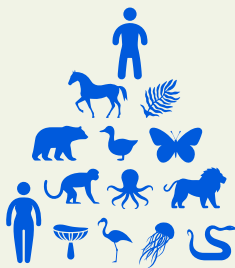
Er was een keer een interim-manager die vertelde: *"Als ik bij een nieuwe opdracht word uitgenodigd om een overleg bij te wonen, vraag ik altijd: kunnen jullie mij in één minuut uitleggen waarom dit overleg er is? Als er geen goed antwoord komt, annuleer ik het overleg. Als er wel een goed antwoord komt zeg ik: mooi, en waarom ben ik hier nodig? Zonder goed antwoord ga ik direct weg. Het is wellicht wat hard, maar ik heb tijd nodig om te kunnen werken."*

Waar ga jij
mee stoppen?

Systeemdenken

Systeemdenken is een benadering waarbij men kijkt naar de onderlinge relaties en dynamieken binnen een systeem, in plaats van naar geïsoleerde onderdelen. Het gaat om het begrijpen van patronen, structuren en processen die het gedrag van individuen en groepen beïnvloeden. Dit perspectief helpt leiders om problemen op een dieper niveau aan te pakken en duurzame oplossingen te vinden.

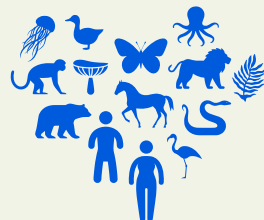
Stel je eens voor dat er binnen een team een terugkerend conflict is tussen twee afdelingen. Een informele leider die systeemdenken toepast, kijkt niet alleen naar de directe interacties tussen de betrokkenen, maar ook naar de bredere context. Misschien zijn er structurele problemen die bijdragen aan het conflict, zoals onduidelijke verantwoordelijkheden of tegenstrijdige doelen. Door deze onderliggende oorzaken aan te pakken, kan de leider een harmonieuzere en productievere werkomgeving creëren.



Ego



Eco



Seva

Van ego (ik-gericht), via eco (systeemgericht), naar seva (dienstbaar handelen zonder eigenbelang).

Systeemdenken als ecosysteem

Een systeemdenker kijkt altijd naar het geheel in plaats van naar de afzonderlijke delen. Alles binnen een systeem is met elkaar verbonden. Veranderingen in één deel kunnen invloed hebben op het gehele systeem. Systemen hebben *feedbackloops*, waarin acties de bron beïnvloeden en op die manier ook het functioneren van het systeem. Systemen kunnen emergente eigenschappen hebben. Dit zijn eigenschappen die ontstaan wanneer de delen van een systeem met elkaar interageren, maar die niet direct voorspelbaar zijn uit de eigenschappen van de afzonderlijke delen. Met andere woorden, het geheel vertoont gedrag of kenmerken die de individuele onderdelen niet laten zien. Een goed voorbeeld is het verkeer: het gedrag van auto's is voorspelbaar op individueel niveau, maar het totale verkeer kan onverwachte patronen vertonen, zoals opstoppen die niet voortkomen uit het gedrag van een enkele auto.

Zo kan een verandering in één afdeling van een bedrijf, zoals een nieuwe beleidsregel, onverwachte gevolgen hebben voor andere afdelingen. Het is om wanhopig van te worden als je van controle houdt. Door te denken in termen van systemen, kun je beter begrijpen hoe de verschillende delen van een organisatie elkaar beïnvloeden. Het is als de natuur. In de natuur zijn ecosystemen complexe netwerken van planten, dieren en omgevingsfactoren. Veranderingen, zoals het verdwijnen van een diersoort, kunnen gevolgen hebben voor het hele ecosysteem.

Het concept erkent dat systemen voortdurend in beweging zijn. Wat op het ene moment een oplossing lijkt, kan later nieuwe problemen veroorzaken. Door de dynamiek te bestuderen, kun je de langetermijneffecten van veranderingen beter begrijpen. In tegenstelling tot lineair denken, waarbij een directe oorzaak-gevolgrelatie wordt aangenomen, benadrukt systeemdenken dat oorzaken soms tijd nodig hebben om effecten te genereren. Wat op korte termijn gunstig lijkt, kan op de lange termijn juist schadelijk zijn (en andersom).

Systeemdenken in de praktijk

Systeemdenken vraagt om een verandering in hoe je problemen benadert. Je bekijkt problemen niet langer afzonderlijk, maar probeert te begrijpen hoe alles samenwerkt en invloed op elkaar heeft. Zo zie je het grotere geheel en kun je verbanden tussen verschillende onderdelen van het systeem waarnemen. Hier zijn de belangrijkste stappen om systeemdenken in de praktijk te brengen:

1. Kijk naar het geheel

Probeer te begrijpen hoe alle onderdelen in een systeem met elkaar verbonden zijn. Het systeem kan een bedrijf, team of situatie zijn.

2. Zoek verbanden

Vraag jezelf af hoe dingen elkaar beïnvloeden. Verandert er iets in één deel van het systeem? Wat is dan het effect op de rest?

3. Herken patronen

Kijk naar herhalingen en patronen. Zijn er problemen die steeds terugkomen? Dit kan wijzen op diepere oorzaken.

4. Denk verder dan de korte termijn

Overweeg wat er op de lange termijn gebeurt als je iets verandert. Een oplossing die nu werkt, kan later andere problemen veroorzaken.

5. Maak het visueel

Teken een diagram of schema om te laten zien hoe alles met elkaar verbonden is.

6. Oplossingen voor het hele systeem

Zoek naar oplossingen die niet alleen een symptoom oplossen, maar het hele systeem verbeteren.

Systeemdenken helpt je complexe problemen beter te begrijpen en te zorgen voor duurzame, goed doordachte oplossingen. Benader simpele dingen simpel. Zoek in complexe situaties naar de samenhang en ga experimenteren met nieuwe bewegingen.



Systeemdenken kan een erg cognitieve vaardigheid lijken, maar het kan ook erg verbindend zijn op gevoelsniveau. Een bekend gedicht over de **verbinding tussen mens en natuur** is, 'The Peace of Wild Things' van Wendell Berry (1934). Berry is een Amerikaanse dichter, essayist en landbouwactivist. Hij staat bekend om zijn werk dat de **verbinding tussen mens, natuur en gemeenschap** centraal stelt. Het gedicht reflecteert op de kalmte en helende kracht van de natuur, en hoe deze ons helpt verbinding te vinden met onszelf en de wereld om ons heen.

*"When despair for the world grows in me
and I wake in the night at the least sound
in fear of what my life
and my children's lives may be,
I go and lie down where the wood drake
rests in his beauty on the water,
and the great heron feeds.
I come into the peace of wild things
who do not tax their lives with forethought
of grief. I come into the presence of still water.
And I feel above me the day-blind stars
waiting with their light. For a time
I rest in the grace of the world, and am free."*

Hoe helpt de natuur jou om vrede en rust te vinden in de huidige tijd van polycrisis?

Plek

Mensen nemen binnen een familiesysteem, organisatie of groep een positie in. Deze positie heeft zijn eigen dynamiek en heeft effect op de persoon en het systeem. In een werkgerelateerde context worden de termen 'aangeboden plek', 'magische plek', en 'dienende plek' gebruikt om de dynamiek binnen teams of organisaties te beschrijven. Hoe zijn deze concepten van toepassing in een professionele omgeving?

De aangeboden plek

De aangeboden plek op de werkvloer verwijst naar de formele rol of positie die jou is toegekend binnen een organisatie. Dit is vaak gebaseerd op je functieomschrijving, teamstructuur of je plek binnen de hiërarchie van de organisatie. Je wordt aangenomen voor een bepaalde rol met bijbehorende verantwoordelijkheden en verwachtingen. Deze plek wordt aan je 'gegeven'. Je hebt misschien niet voor alle componenten gekozen maar je accepteert ze omdat ze deel uitmaken van je contract of functie. Stel je wordt aangenomen als projectmanager. Je aangeboden plek is om het team aan te sturen en projecten te coördineren. De verwachtingen en verantwoordelijkheden van deze rol zijn duidelijk vastgelegd door het management. Wat nu als deze formele positie niet strookt met de verwachtingen of vaardigheden van jou als medewerker? Wanneer iemand te sterk vasthoudt aan de aangeboden plek zonder na te denken over werkelijke behoeften of talenten, kan dat tot stagnatie leiden.

De magische plek

De magische plek verwijst naar een positie die je inneemt vanuit een (vaak onbewuste) behoefte om problemen binnen het team of de organisatie op te lossen, die eigenlijk niet jouw verantwoordelijkheid zijn. Dit gebeurt vaak uit loyaliteit, schuldgevoel of de wens om jezelf onmisbaar te maken. Hoewel je misschien denkt dat je het team of de organisatie helpt, kan de natuurlijke balans verstoord worden en uiteindelijk tot frustratie of uitputting leiden.

Een voorbeeld is de medewerker die steeds de verantwoordelijkheid op zich neemt voor taken van anderen, zoals het oplossen van problemen die het management zou moeten aanpakken. Of een teamlid dat taken overneemt van de manager tijdens diens afwezigheid, terwijl dit niet in haar functieomschrijving staat. Dit soort dingen gebeuren vaak vanuit de overtuiging dat 'alles anders misgaat'. Een andere reden kan zijn dat iemand zich dan nuttiger of waardevol voelt. Maar uiteindelijk kan een overmatig verantwoordelijkheidsgevoel leiden tot een onbalans in de taakverdeling, stress of zelfs conflicten in het team. Het kan ook de ontwikkeling van anderen in de weg staan, omdat zij minder ruimte krijgen om te groeien of verantwoordelijkheid te nemen.

De dienende plek

De dienende plek op het werk is de rol waarin je op een gezonde, natuurlijke manier bijdraagt aan het geheel, in overeenstemming met je vaardigheden, verantwoordelijkheden en wat de organisatie van je vraagt. Hierin vervul je je functie vanuit kracht, zonder over je grenzen te gaan of het systeem te verstoren. Je neemt precies de verantwoordelijkheid die hoort bij je positie, zonder dat je werk van anderen overneemt of jouw werk op anderen afschuift.

Een teamlid vervult bijvoorbeeld haar rol zoals afgesproken in de functieomschrijving en stemt haar bijdragen af met de rest van het team. Ze begrijpt waar haar verantwoordelijkheden beginnen en eindigen en werkt samen met anderen op een manier die het geheel versterkt. Zonder dat ze daarbij in de val loopt van oververantwoordelijkheid of het vermijden van taken. Dit is de gezondste positie, waarin iedereen in het team op de juiste manier bijdraagt. Iedereen draagt zijn eigen verantwoordelijkheid en er ontstaan een natuurlijke flow en balans. In een team waar iedereen zijn dienende plek inneemt, verloopt de samenwerking efficiënt en zijn er minder misverstanden of overbelasting. Een gezonde organisatie ontstaat als medewerkers hun dienende plek vinden. Iedereen staat dan in zijn kracht en het geheel functioneert optimaal.



Korte oefening 'dienende plek'

1. Reflecteer:

Hoe kan ik anderen ondersteunen in hun werk of groei?

2. Identificeer behoeften:

Wat heeft jouw team nodig om beter te presteren?

3. Acties bedenken:

Bedenk één actie die je kunt ondernemen om anderen te helpen (luisteren, motiveren, hulp aanbieden).

4. Vraag feedback:

Vraag een of meer collega's hoe jij hen beter kunt ondersteunen.

Deze oefening helpt je jouw dienende rol te begrijpen en in de praktijk toe te passen.

Waardengedreven

Wees de verandering

Waar sta jij als informeel leider voor? Wat vind je waardevol?

Waardengedreven leiderschap is een benadering van leiderschap, waarbij de waarden van een leider centraal staan in haar besluitvorming, acties en interacties met anderen. De leider wordt dus gedreven door haar waarden (en normen), niet door (bijvoorbeeld financiële) waarde. Er is dus een significant betekenisverschil tussen waardegedreven en waardengedreven. Wij hebben het hier over het laatste. In plaats van alleen te focussen op het behalen van doelen of het maximaliseren van winst (waardegedreven), streven waardengedreven leiders, zoals eerder al gezegd aan het begin van dit boek ernaar om een positieve invloed uit te oefenen op hun organisatie en de bredere samenleving. Dit doen zij door het bevorderen van een cultuur van respect, integriteit en verantwoordelijkheid. Ze dienen als rolmodellen voor anderen en inspireren vaak een hoger niveau van betrokkenheid, vertrouwen en toewijding van hun teamleden. Dat klinkt bijna te mooi om waar te zijn, nietwaar? Dus hoe werkt dit op de werkvloer?

Je waarden tonen

'Be the change you want to see in the world' (Ghandi), *'Leading by example'*, *'Practice what you preach'* et cetera. Waardengedreven leiderschap gaat over het tonen van je waarden in waarneembaar gedrag. Iedereen heeft waarden. Voor de geloofwaardigheid van de leider is het essentieel dat in haar gedrag te zien is waar zij voor staat.

Het punt van geloofwaardigheid in waardengedreven leiderschap wordt steeds belangrijker. Dit blijkt uit de discussie rondom *purpose washing*: menig organisatie en menig leider spreken met grote woorden over bijvoorbeeld duurzaamheid of diversiteit, maar ze laten in de praktijk iets anders zien. Hier wordt steeds kritischer naar gekeken. Een bekend voorbeeld van *purpose washing* of *greenwashing* is te zien bij Shell. Het bedrijf profileert zich als leider in duurzaamheid, terwijl het dat in de praktijk niet is. Daardoor geloven mensen de organisatie niet meer, want het is de praktijk die telt. Dit geldt ook voor het individuele

niveau van de informele leider. Vertrouwen is een van de hoofdvoorwaarden om iemand te volgen. Het komt te voet en gaat te paard. Dus doe wat je zegt of zeg maar niets.

Het is makkelijk om over respect, gelijkheid en duurzaamheid te praten, maar alleen de praktijk geldt voor je volgers. Dit kan in sommige situaties buitengewoon lastig zijn. Jouw persoonlijke waarden komen vaak niet honderd procent overeen met de doelen van je organisatie, waardoor je in een dilemma kan komen. Je ministerie wil een weg aanleggen door een natuurgebied met de waarde 'verbinden' en jij voelt je er niet senang omdat het niet strookt met jouw definitie van 'duurzaamheid'. Of eenvoudiger: probeer de waarde 'respect' vol te houden tijdens een conflictsituatie met iemand die jou echt tergt. Wat je in dit soort situaties doet, bepaalt de waarde van jouw waardengedreven leiderschap – voor jezelf en anderen. Dat kan heel lastig zijn.

Wat zijn mijn waarden?

Iedereen heeft in zijn opvoeding waarden – zoals aardig zijn, doorpakken of rechtvaardigheid – meegekregen. In de loop van het leven zijn die verder ontwikkeld. Ze typeren wie je bent en bepalen je gedrag. Toch is het voor veel mensen lastig om te benoemen wat hun waarden zijn. Zo was er eens een deelnemster aan De Informele Leider die – na veel denkwerk – vertelde dat ze 'een mooiere wereld' belangrijk vond. Ze vond het duidelijk een mooi streven, maar wist niet goed te benoemen wat ze er precies mee bedoelde. Het lukte haar niet om 'een mooiere wereld' te creëren in de trainingsruimte. En ze wist ook niet goed waar dan wel. We geven dit voorbeeld niet om deze dame te kijken te zetten – dat zou tegen onze waarde van 'niet roddelen' ingaan – maar om aan te geven hoe lastig het is om te benoemen wat je waarden zijn en een duidelijk beeld te scheppen van wat je met ze wilt bereiken. Het kunnen verwoorden van de waarden van de leider is vooral voor de volgers van die leider belangrijk. Zij moeten kunnen begrijpen wat waardevol voor jou is. Bateson kan je hierbij wellicht helpen.

De zes niveaus van Bateson

De Britse bioloog, antropoloog en filosoof Gregory Bateson (1904-1980) had het idee dat er een hiërarchie van 'logische niveaus' bestaat in het denken van mensen. Hij gebruikte dit concept om te laten zien hoe gedachten, gedragingen en overtuigingen met elkaar verbonden zijn op verschillende niveaus, en hoe veranderingen op een hoger niveau invloed kunnen hebben op de lagere niveaus. Het model is verder uitgewerkt door Robert Dilts, maar staat bekend als "het model van Bateson." De niveaus kun je in het model verderop zien.

Bateson gaat ervan uit dat mensen gedrag laten zien dat past in de omgeving waarin zij zich bevinden. Dat gedrag wordt niet alleen beïnvloed door die omgeving, maar ook door innerlijke factoren. Wat je kunt, hoe je over iets denkt, wie je bent en de 'opdracht' waarmee je op aarde rondwandelt, bepalen in hoge mate wat je doet. De verschillende niveaus beïnvloeden elkaar. Zo hebben onze overtuigingen over wat we wel en niet kunnen, invloed op onze vaardigheden en ons gedrag. Veranderingen op een lager niveau kunnen leiden tot een verandering op een hoger niveau. Veranderingen op een hoger niveau zullen altijd leiden tot veranderingen op een lager niveau.

Hieronder worden de zes niveaus toegelicht. Het is interessant om ze van onder naar boven – van omgeving naar missie – voor jezelf in te vullen terwijl je een actuele situatie uit je eigen praktijk in gedachten neemt. Hoe hoger in de piramide, des te lastiger het wordt. De drie bovenste niveaus beschrijven wie je bent en waar je voor staat. De drie onderste niveaus geven weer wat je doet. Samen vormen ze jouw waardengedreven leiderschap. Je wordt 'authentiek' genoemd als de niveaus met elkaar in lijn zijn.



De logische niveaus van Bateson en Dilts

Omgeving

Het laagste niveau in de hiërarchie is de omgeving van de mens: de omstandigheden met hun mogelijkheden en beperkingen, zoals je dagelijkse werkomgeving. De kernvragen voor dit niveau zijn: hoe ziet je omgeving eruit, beschrijf de situatie, waar reageer je op, wanneer en op wie?

Gedrag

Gedrag is een totaal van waarneembare acties en reacties die iemand in zijn of haar omgeving vertoont. Wat doet en bedenkt iemand in een bepaalde situatie en hoe heeft dit invloed op de omgeving? Kernvragen: wat doe je, hoe handel je, wat zeg je, tegen wie, wat zie je jezelf doen, hoe doe je dat?

Kwaliteiten

De inzichten, capaciteiten, vaardigheden en denkstrategieën waarover iemand beschikt. Hierbij horen ook de acties die iemand graag had willen uitvoeren, maar waar die niet aan toekomt. Kernvragen: hoe pak je het aan, wat kun je echt goed, waar blijkt dat uit, wat doe je van nature, wat kun je nog meer wat je nu (nog) niet echt inzet?

Waarden en overtuigingen

Het gaat hier over het waarom van het gedrag, de achterliggende normen en waarden. Over de oordelen over onszelf, anderen en de wereld om ons heen. Kernvragen: waarom doe je het, wat vind je zo belangrijk aan wat je doet, waar gaat het in essentie om voor jou?

Identiteit

Het zelfbeeld en de bijbehorende gevoelens van uniciteit en eigenwaarde. Het gaat hier om de persoonlijke essentie van waaruit mensen werken en leven. De verbinding met de eigen kracht en kern staat daarbij centraal. Kernvragen: wat voor iemand ben jij, wie ben jij terwijl je dit werk doet, wat is kenmerkend aan jou, waar zit je kracht, wat is jouw essentie, wat maakt je tot wie je bent?

Missie

Op dit hoogste niveau gaat het over de zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor de wereld en de komende generaties. Diep persoonlijke, religieuze of spirituele visies zijn hier aan de orde. Dit is het wijsheidsniveau. Kernvragen: Hoe krijg je zin in je werk en zin in het leven? Waaraan levert wat jij doet een bijdrage, welke opdracht heb jij te vervullen, van waaruit handel je en wat is jouw missie?



Bekijk de figuur
met de zes niveaus
van Bateson en vul
die nu voor jezelf in.

Duurzaamheid

Leiders nemen verantwoordelijkheid voor hun beslissingen. Een duurzame – en zeer actuele – afweging is daarin de impact van een beslissing op de wereld van morgen. Een leider kijkt verder dan de praktijk van alledag, zoals het reageren op een mailtje of het opstellen van een projectplan, en probeert de context mee te nemen. Zo kan een beslissing op korte termijn voor jouw vraagstuk op jouw afdeling goed werken, maar op de langere termijn voor de wereld juist een slechte keuze zijn. De term ‘goed rentmeesterschap’ verwijst naar het verantwoordelijk beheren en bewaren van middelen (natuurlijke hulpbronnen, financiën, talenten of andere vormen van waarde), zodat ze beschikbaar blijven voor toekomstige generaties. Deze term wordt gebruikt in verschillende contexten, waaronder milieu, bedrijfsvoering en persoonlijke ethiek. Goed rentmeesterschap speelt een belangrijke rol in het streven naar een duurzamere en rechtvaardigere wereld.

Duurzaamheid is een containerbegrip waar je bijna niet tegen kunt zijn. Wie wil er nu níét een mooie wereld voor toekomstige generaties? Maar hoe die wereld eruitziet en welke verantwoordelijkheden een informeel leider moet nemen, dat is een ingewikkelder vraagstuk. Een praktijkvoorbeeld van een oud-deelnemer aan de training De Informele Leider: de deelnemer had – door een vraag van zijn kinderen

– besloten om wegens milieuredenen niet meer te vliegen, maar werd voor zijn werk bij een project in Azië verwacht. Zelf vond hij dat dit online kon, maar zijn werkgever vond fysieke aanwezigheid cruciaal. 'En nu?', was zijn vraag in de training. Moet ik mijn baan opzeggen terwijl iedereen erheen vliegt? Het leverde veel gespreksstof op in de groep – met de nodige emoties. Van 'een keertje vliegen kan toch prima. De grote industrie is veel erger' tot 'hoe kun je je kinderen nog aankijken als je vliegt?' Hij heeft uiteindelijk besloten om toch te vliegen, want hij schatte in dat zijn individuele actie (weigeren om te vliegen) weinig impact zou hebben, maar wel veel weerstand zou oproepen. Het ging hem ook niet om die ene vlucht. Hij wilde als informeel leider een grotere koerswijziging. Maar hoe dan? Hij zocht contact met de ondernemingsraad, die het vraagstuk via een intern moreel beraad voor de gehele organisatie op de kaart heeft gezet. Zijn overweging was dat hij op deze wijze het maximale effect kon bereiken. Ethische dilemma's vragen vaak om het balanceren van belangen en hoe je kunt bijdragen aan het grotere plaatje. Welke keuze je maakt, is uiteindelijk een persoonlijke afweging.



Reflectievraag:

informeel leider,
wat doe je al op het vlak
van duurzaamheid?
Wat zou je nog meer
kunnen doen?

Diversiteit en inclusie

Inclusief leiderschap draait om het creëren van een werkomgeving waarin iedereen, ongeacht achtergrond of perspectief, zich gerespecteerd, gehoord en gewaardeerd voelt. Het gaat om het erkennen van diversiteit en het benutten van de unieke talenten en ervaringen van elk teamlid. Inclusieve leiders tonen openheid en empathie, luisteren actief naar verschillende ideeën en zorgen ervoor dat iedereen gelijke kansen krijgt. Ze zijn zich bewust van eventuele vooroordelen en werken er actief aan om de invloed daarvan in hun besluitvorming te beperken. Het doel is om een veilige en ondersteunende omgeving te creëren, waarin mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun bijdrage te leveren. Dit bevordert samenwerking, innovatie en prestaties binnen een team.

Functionele diversiteit

Inclusief zijn wordt al snel gekoppeld aan culturele diversiteit, maar gaat verder dan dat. Zo verwijst functionele diversiteit naar de verscheidenheid aan vaardigheden, kennis, ervaringen en werkstijlen die mensen binnen een organisatie of team hebben. In plaats van zich te richten op traditionele demografische verschillen, zoals geslacht, leeftijd of etniciteit, legt functionele diversiteit de nadruk op de verschillende rollen en functies die mensen vervullen en de variatie in expertise en perspectieven die ze meebrengen. Functionele diversiteit bevordert innovatie omdat verschillende manieren van denken vaak leiden tot nieuwe ideeën en oplossingen. Wanneer teamleden vanuit verschillende invalshoeken naar een probleem kijken, komen ze eerder tot creatieve oplossingen dan wanneer iedereen dezelfde benadering hanteert.

Bijvoorbeeld, een team werkt aan de ontwikkeling van een nieuw product. Een team met functionele diversiteit kan bestaan uit een productontwikkelaar, een marketingspecialist, een financieel analist en een klantensupportmedewerker. Ieder teamlid brengt haar eigen kennis en perspectief mee: de ontwikkelaar begrijpt de technische mogelijkheden, de marketingspecialist weet hoe zij het product moet positioneren, de financieel analist zorgt ervoor dat het binnen het budget past en de medewerker van de klantenservice heeft inzicht in wat klanten waardevol vinden. Samen kunnen ze een veelomvattend plan ontwikkelen dat sterker is dan wat één persoon of een team met allemaal dezelfde types zou kunnen bereiken.

Functionele diversiteit draagt dus bij aan een evenwichtigere en effectievere samenwerking en vergroot de innovatiekracht en probleemoplossende vaardigheden van een team. Inclusief leiderschap is hiervoor nodig: een leider die de verschillen waardeert.



Reflectievraag:

hoe ga jij om
met verschillen
tussen mensen?

Wat staat er op het spel?

De reis van de held

'Ik wil helemaal geen leiderschap! Ik zit goed waar ik zit. Ik volg wel.'

Dit is het uitgangspunt van veel mythes, legendes, sprookjes en verhalen, zowel in de literatuur als in de mondelinge overlevering en in verschillende culturen over de hele wereld. Je hebt ongetwijfeld weleens een film gezien als *The Lion King*, *Harry Potter* of *The Hunger Games*. Ze gaan allemaal over een personage dat de keuze moet maken om het leiderschap – al dan niet – op te pakken. Dat is geen eenvoudige keuze, want de hoofdpersoon weet ook dat die in veel gedoe zal belanden. Maar er staat iets op het spel waardoor het personage gevoelsmatig wel moet.

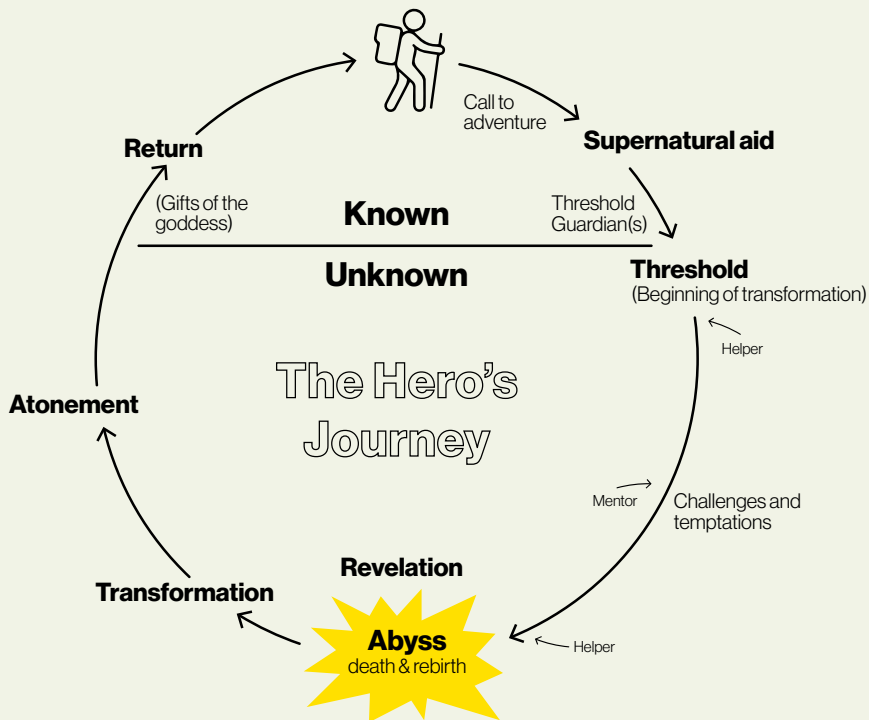
De reis van de held

Het concept 'de reis van de held' vat de essentie van bovenstaande verhalen samen. Het concept werd ontwikkeld door mytholoog Joseph Campbell in zijn boek *The Hero with a Thousand Faces*³.

We kunnen dit concept gebruiken als verhaallijn in jouw eigen leiderschapsvraagstuk. Het begint met de vraag: wat staat er voor jou op het spel? Of in andere woorden: waarvoor ben jij bereid om uit je comfortzone te komen?

'De reis van de held' wordt vaak gebruikt als sjabloon voor het schrijven van verhalen en films, maar kan ook worden toegepast als symbolische weergave van persoonlijke groei, uitdagingen en transformatie in het echte leven. Bedenk, terwijl je het doorleest, hoe dit er voor jou uitziet. Hier zijn de belangrijkste stappen:

³) Nederlands: *De held met de duizend gezichten*, ISBN 9789020216806



De reis van de held

1. De gewone wereld

Stel je voor dat Sarah een getalenteerde marketeer is bij een middelgroot bedrijf. Ze is competent in haar werk, maar voelt zich vastgeroest in haar dagelijkse routine en mist een gevoel van vervulling.

2. De oproep tot avontuur

Sarah hoort over een nieuw project binnen het bedrijf waarbij ze de leiding kan nemen over een innovatief marketinginitiatief dat haar vaardigheden op de proef zal stellen en haar uit haar comfortzone zal duwen.

3. Weerstand tegen de oproep

Hoewel Sarah geïntrigeerd is door het nieuwe project, voelt ze ook angst en twijfel. Ze vraagt zich af of ze wel klaar is voor deze uitdaging en of ze het risico wil nemen haar bekende taken achter te laten.

4. Ontmoeting met de mentor

Sarah krijgt steun van haar leidinggevende, een ervaren marketeer, die haar aanmoedigt en advies geeft over hoe ze succesvol kan zijn in haar nieuwe rol.

5. De overgang naar de speciale wereld

Sarah besluit de uitdaging aan te gaan en neemt de leiding over het nieuwe marketingproject. Ze stapt uit haar comfortzone en betreedt een nieuwe fase in haar carrière.

6. Uitdagingen, verbondenheid en ontdekkingen

Sarah wordt geconfronteerd met verschillende uitdagingen, zoals strakke deadlines, technische problemen en het moeten samenwerken met nieuwe teams binnen het bedrijf. Tijdens dit proces leert ze nieuwe vaardigheden, bouwt ze relaties op en ontdekt ze haar eigen kracht en veerkracht.

7. De beproeving

Op een gegeven moment ontstaat een conflict in Sarahs team over de richting van het project. Sarah staat voor de keuze om haar eigen visie te volgen, waarin ze een gepassioneerd teamlid moet teleurstellen, of het project van richting te laten veranderen, waarmee ze het teamlid blij maakt. Dit is voor haar een confrontatie met oude persoonlijke patronen uit haar gezin van herkomst. Ze heeft geleerd om altijd voor harmonie te kiezen. Het keuzeproces gaat dus zowel over de werkpraktijk als over Sarahs persoonlijke ontwikkeling. Ze besluit de harmonie te verstoren en haar visie te volgen.

8. De beloning

Ondanks de tegenslagen onderweg, slaagt Sarah er uiteindelijk in om het marketingproject succesvol af te ronden. Haar inspanningen worden erkend door het management en ze krijgt een promotie en meer verantwoordelijkheden binnen het bedrijf.

9. De terugkeer met het elixer

Het elixer is de beloning of het geschenk dat de held met zich meeneemt naar de gewone wereld na het volbrengen van het avontuur. Het elixer kan een fysiek object, kennis, wijsheid, een nieuw inzicht, of een innerlijke transformatie zijn. Het vertegenwoordigt wat de held heeft gewonnen na de reis. Het heeft waarde: niet alleen voor de held zelf, maar vaak ook voor de gemeenschap of de wereld om de held heen. Zo keert Sarah terug naar haar dagelijkse werk, maar nu met een gevoel van zelfvertrouwen en voldoening. Ze past de lessen die ze heeft geleerd toe op haar toekomstige projecten en inspireert haar collega's met haar visie en doorzettingsvermogen.

Dit voorbeeld illustreert hoe de reis van de held kan worden toegepast op een zakelijke situatie, waarbij de hoofdpersoon groeit en verandert tijdens een uitdagend project of professionele ervaring. Dit is een eenvoudige blauwdruk van de reis van de held. De stappen kunnen variëren en worden aangepast aan de persoonlijke context en thema's. In Hollywood-films doorloopt de hoofdpersoon de reis natuurlijk netjes in zo'n anderhalf uur, maar in de rauwe praktijk van het leven is de duur van de reis onvoorspelbaarder. Er moet dus wat op het spel staan wil een mens de reis aangaan.



Kijk naar je eigen levensverhaal. Wat zou het moment zijn waarop je je 'oproep tot avontuur' hebt ontvangen, en welke uitdaging moet je overwinnen om jezelf opnieuw uit te vinden en een groter doel te bereiken?

Geef jouw verhaal
een commerciële
Hollywood-titel.

Plezier

De reis van de leider gaat dus niet altijd over rozen. Lastige keuzes, weerstand, politieke spelletjes, conflicten, de confrontatie met persoonlijke patronen et cetera. Dat klinkt helemaal niet leuk. Hoe houd je het vol? Zingeving is mooi, maar het leven hoeft toch geen marteling te zijn? In deze paragraaf staan we stil bij de relevantie van plezier hebben in wat je doet.

Los van dat we je een plezierig leven toewensen, blijkt plezier in je werk een van de belangrijkste drijfveren om meer dan je best te doen en door je echt in te zetten wanneer het tegenzit. Volgens de zelfbeschikkingstheorie van de psychologen Deci en Ryan is iets leuk vinden zelfs de belangrijkste reden waarom mensen doorzetten. Nog belangrijker dan zingeving. Hun werk heeft grote invloed gehad op psychologie, onderwijs, werkplekmanagement, sport en meer, doordat ze hebben laten zien hoe motivatie diep verweven is met menselijke groei en welzijn.

Plezier is daarmee niet enkel een belangrijk aandachtspunt voor jezelf, maar ook voor je omgeving. Leiders die in staat zijn een positieve en plezierige werkomgeving te creëren, hebben vaak meer succes in het motiveren van hun team, het stimuleren van creativiteit en het bevorderen van betrokkenheid. Juist als informeel leider heb je hier een taak in. In een plezierige omgeving staan teamleden meer open voor elkaar en ervaren minder stress.



Creëer deze week
minstens één
moment van
plezier met
je collega's.

Doe dit buiten de dagelijkse taken om.
Dit kan een spontane activiteit zijn, een
gezamenlijke lunch of zelfs een kort spel
of creatieve brainstormsessie.

Moreel kompas

Doe je het juiste? Wij mensen doen al snel wat onze omgeving van ons vraagt. Een leider blijft toetsen of 'het juiste' gebeurt en durft een stok in het wiel te steken als een ethische grens wordt overschreden. Maar wat is 'het juiste'? Dat is nogal subjectief. Een moreel kompas opstellen kan helpen bij het op koers blijven in de dagelijkse praktijk. Het moreel kompas verwijst naar het innerlijke gevoel of de set van principes die iemand richting geeft bij het maken van ethische keuzes en het beoordelen van wat juist of onjuist is. Het is als een 'innerlijke gids' die helpt om beslissingen te nemen die in lijn zijn met persoonlijke waarden en morele overtuigingen. Dit kompas bepaalt hoe iemand zich gedraagt in situaties die een morele of ethische afweging vereisen. Onderstaande aspecten vormen het moreel kompas.

Waarden en overtuigingen. Het moreel kompas is gebaseerd op de waarden en overtuigingen die iemand door opvoeding, cultuur, religie, en persoonlijke ervaringen heeft gevormd. Deze waarden kunnen bijvoorbeeld eerlijkheid, integriteit, respect en verantwoordelijkheid zijn.

Geweten. Het geweten speelt een grote rol in het morele kompas. Het geweten is het deel van de psyche dat ervoor zorgt dat we ons goed voelen wanneer we handelen volgens onze principes, en ons slecht voelen als we daartegen ingaan.

Ethische afwegingen. Een moreel kompas helpt bij het maken van afwegingen tussen wat goed en slecht is in een bepaalde situatie. Het helpt bijvoorbeeld bij het kiezen tussen persoonlijke voordelen en wat ethisch juist is voor anderen of de maatschappij.

Beslissingen in moeilijke situaties. In situaties van morele twijfel – bijvoorbeeld wanneer een beslissing nadelige gevolgen heeft voor jezelf of anderen – helpt een moreel kompas om te navigeren en de juiste weg te kiezen op basis van diepere morele principes in plaats van louter praktische overwegingen.

Consistentie in gedrag. Een sterk moreel kompas zorgt ervoor dat iemand consistent handelt volgens dezelfde ethische normen, ongeacht de omstandigheden. Het helpt iemand om niet snel te zwichten voor druk of verleiding als die normen worden getest.

Moreel kompas in actie

Stel dat je op je werk wordt gevraagd om een rapport te manipuleren, zodat de resultaten er gunstiger uitzien voor de organisatie, maar je weet dat dit oneerlijk is. Je moreel kompas kan je hier helpen om te beslissen dat eerlijkheid en transparantie belangrijker zijn dan de voordelen die voortkomen uit het misleiden van anderen. Ook als dat op korte termijn nadelig voor je is.

Een stok in het wiel steken is lastig, maar het dilemma is hier duidelijk. Helaas is het niet altijd zo duidelijk wat goed of kwaad is. Stel je voor dat een stad plannen heeft om het openbaar vervoer duurzamer te maken door volledig over te stappen op elektrische bussen en treinen. Dit zal de CO₂-uitstoot aanzienlijk verminderen en bijdragen aan schonere lucht en een beter milieu. Maar er is een uitdaging: de overgang naar elektrische voertuigen is duur. Dat betekent dat de kosten voor de aanschaf en het onderhoud van deze nieuwe technologie moeten worden doorberekend aan de reiziger. Hierdoor zullen de prijzen van de vervoersbewijzen voor het openbaar vervoer flink stijgen, wat het minder betaalbaar maakt voor de inwoners van de stad, met name voor mensen met een lager inkomen. Wat zou jij doen?

Een moreel kompas helpt mensen om op een ethische en principiële manier door het leven te navigeren en speelt een cruciale rol in de integriteit van een individu. Duidelijkheid is niet gegarandeerd en dus is goede gesprekken voeren met – bij voorkeur – andersdenkenden cruciaal om jouw kompas te eiken. We wensen je de moed om te gaan staan voor wat jij denkt dat goed is voor een mooiere samenleving.



De keuze tussen deugd en hartstocht (navolger van Paolo Veronese, gemaakt tussen 1590 en 1680) toont een jongeman die moet kiezen tussen deugd en hartstocht. Dit illustreert de morele dilemma's bij besluitvorming. Het schilderij hangt in het Rijksmuseum.



Welk moreel
dilemma ligt op
jouw pad als
informeel leider?

Voorbeeldig leiderschap

In het informele leiderschapsmodel 'Jezelf als instrument' staat in de kern '*leading by example*' vermeldt. Hoe doet de Baak dat zelf eigenlijk?

Van ceo tot trainee en van bestuurder tot beleidsmedewerker... Iedereen voelt dat de wereld in verandering is. Op zoek naar houvast kijken we vaak naar anderen. Terwijl de grootste kracht en stabiliteit in onszelf zit. Waar sta je voor en wat wil je betekenen voor anderen? Wie dat innerlijke kompas kan vinden en het weet te verbinden aan een groter collectief doel, is in staat om te groeien en de wereld te veranderen. Dat is de overtuiging van de Baak: hét trainingsinstituut voor persoonlijke ontwikkeling en leiderschap.

Bij de Baak groeien de leiders van morgen al sinds 1947. In die tijd van wederopbouw, waarin de roep klonk om alles beter te doen, werden wij een baken voor nieuw leiderschap. Onze unieke filosofie was gericht op meer aandacht voor de sociale, culturele en maatschappelijke aspecten van ondernemen. En op meer ruimte voor de mensen om het beste uit zichzelf en uit de organisatie te halen. Vanuit hun eigen rol, achtergrond en overtuiging. Ruim 75 jaar later, is de noodzaak om leiderschap opnieuw uit te vinden net zo groot. En ook nu zijn wij het baken waarop de leiders van morgen kunnen varen.

Purpose van de Baak: een baken zijn voor moedig leiderschap als aanjager van een mooiere wereld. De Baak werkt eraan om deze purpose in alle activiteiten van de organisatie te laten terugkomen. Van hospitality tot training. En van formele tot informele leiders.

Dankwoord: krachtenveldanalyse

Dit boek is ontstaan dankzij vele informele en formele leiders die wij willen bedanken voor hun bijdrage. Een dankwoord is echter nogal saai dus we hebben een krachtenveldanalyse gemaakt. De hoofdrolspelers bij de ontwikkeling van dit boek waren:

- trainers van De Informele Leider die inhoudelijke bijdragen hebben geleverd: Adine van der Linden, Anke Tusveld, Carianne Vermaak, Desiree de Graaff, Eelco van Hulsen, Ellen van Dam, Fleur Vet, Jonah Bavinck, Joris Martens, Koen Mertens, Miranda Huiden, Mirjam Kroon, Otto Kamsteeg, Rutger Slump, Saskia Fornier, Selen Bernink Balci, Selma Burnett-Pronk, Wendel Greve.
- productmanager Berend van Aken die zijn financieel akkoord voor dit experiment ('Zullen we een boek gaan maken?!') gaf.
- marketeer Anne van der Klugt was de *linking pin* tussen verschillende afdelingen.
- leading trainer Rutger Slump die met Desiree de Graaff een coördinerende, motiverende en inhoudelijke rol had.

Maar een organisatie houdt niet op bij de randen van de Baak. Dus ook speciale aandacht voor:

- deelnemers van het programma De Informele Leider die aangaven dat ze meer onderliggende theorie zouden waarderen.
- vormgeefster Jessica Doornbos die moest manoeuvreren in het traditionele spanningsveld tussen marketing en inhoudsdeskundigen.
- redactrice Erika van Zinderen Bakker die naast taaltechnisch ook inhoudelijk fijn kritisch meedacht.

Bedankt allemaal, en wij zijn er trots op dat je in zo'n ingewikkeld krachtenveld tot iets concreets kan komen zonder dat een formele leider een opdracht heeft gegeven.

Onze vraag na elke afstemmingssessie was: 'Hebben we het nog leuk samen?' We wensen iedereen veel plezier toe!

Desiree en Rutger



Krachtenveldanalyse van de ontwikkeling van het boek van De Informele Leider

Bronnenlijst

Pagina 6 - foto

Yousafzai, M. (2023, 5 december). 21st Nelson Mandela Annual Lecture. Nelson Mandela Foundation. Van <https://www.nelsonmandela.org/news/entry/full-transcript-21st-nelson-mandela-annual-lecture>

Pagina 22 - model

Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. Grove Press.

Pagina 33 - foto

National Gallery of Art. (z.d.). *Petite danseuse de quatorze ans* [Beeldhouwwerk van Edgar Degas]. Van <https://www.nga.gov/collection/art-object-page.110292.html>

Pagina 35 - gedicht

Bang zijn voor Parijs. (2022, 2 mei). Literair Tijdschrift *Liter*. <https://leesliter.nl/2022/05/02/bang-zijn-voor-parijs/>

Pagina 41 - foto

National Gallery of Art. (z.d.). *Joan of Arc hearing the voices* [Prent]. Free Archive. <https://archive.org/details/JoanofArcHearingtheVoices-NGA>

Pagina 67 - model

Pinterest. (z.d.). Kübler-Ross rouwverwerkingscurve [Model]. Van <https://www.pinterest.co.uk/pin/507992032952803580/>

Pagina 73 - foto

Catalano, B. (2024, 10 mei). *La metafora del viaggio* van Bruno Catalano in Genova [Beeldhouwwerk]. Genova Quotidiana. <https://genovaquotidiana.com/2024/05/10/la-metafora-del-viaggio-di-bruno-catalano-a-genova-e-ad-alassio-lesposizione-dellartista-che-scolpisce-il-non-finito-in-contemporanea-anche-a-ne/>

Pagina 88 - model

Managementmodellen Site. (z.d.). Teamontwikkeling volgens Tuckman. <https://managementmodellensite.nl/teamontwikkeling-tuckman/>

Pagina 127 - model

Wikipedia. (z.d.). Logische niveaus. Van https://nl.wikipedia.org/wiki/Logische_niveaus

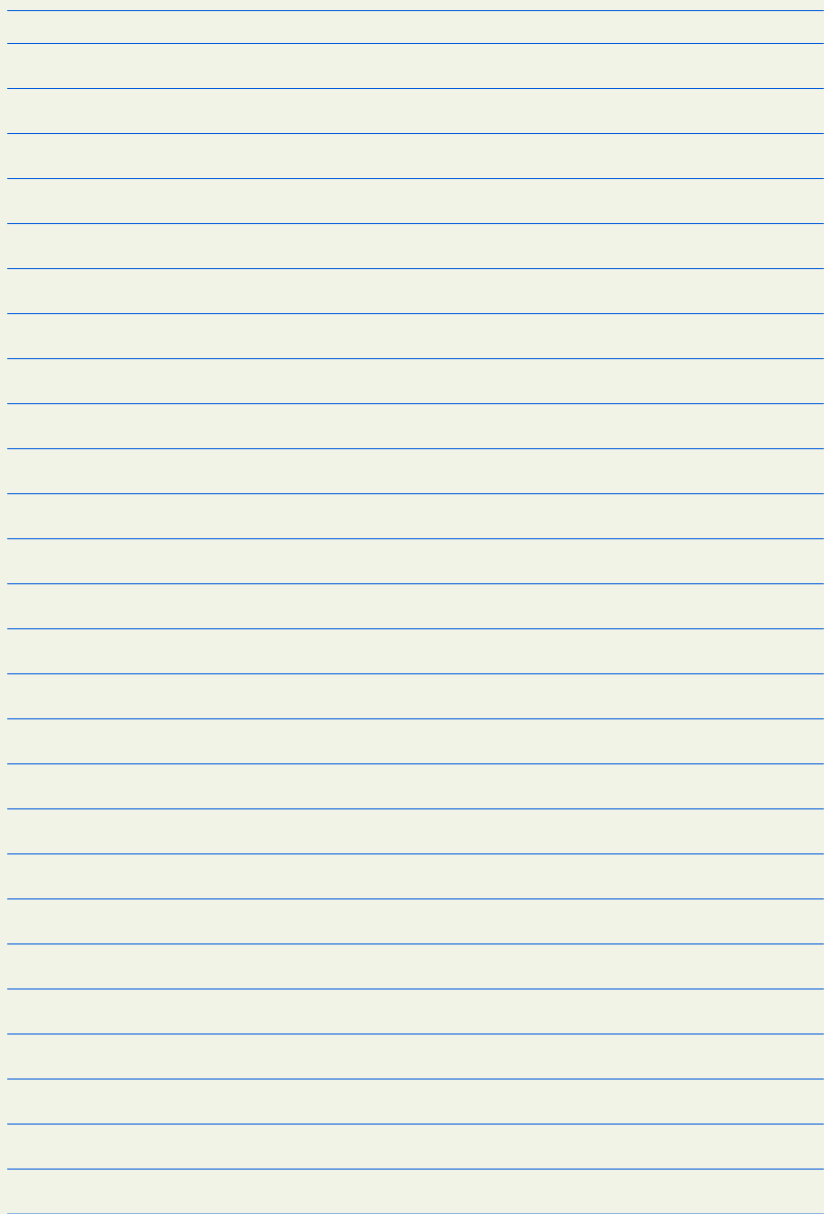
Pagina 137 - model

House of Oneness. (z.d.). De reis van de held van Joseph Campbell. <https://www.houseofoneness.com/nl/blog/a-heros-journey/>

Pagina 145 - foto

Alamy. (z.d.). Paolo Veronese – *De keuze tussen deugd en hartstocht* [Foto]. <https://www.alamy.com/stock-photo-paolo-veronese-de-keuze-tussen-deugd-en-hartstocht-143467035.html>

This image shows a single page of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



Je hebt geen officiële titel nodig om dingen in beweging te krijgen. Sterker nog: vaak zijn het juist de mensen zonder stropdas en functieomschrijving die het echte verschil maken. Waarschijnlijk ben jij er zo eentje.

Dit werkboek is voor jou. Voor mensen die niet wachten op toestemming. Voor mensen die denken: “Ja maar, dit kan toch anders?” — en dan ook gewoon iets gaan doen.

Of je nu de training *De Informele Leider* bij de Baak hebt gevolgd, of gewoon zin hebt om je leiderschap aan te wakkeren: dit werkboek is jouw gids om impact te maken.

In dit werkboek leer je jezelf beter kennen als leider, ontdekt hoe je sterke verbindingen bouwt, en oefent met trouw blijven aan jouw waarden — ook als het schuurt.

Dus trek je (stoute) schoenen aan. Rol je mouwen op. De wereld is in beweging en ze heeft mensen zoals jij nodig. Let's go!