

LEIDER IN DE RUIMTE

Invloed zonder macht

Marc van Katwijk

Leider in de ruimte

Leider in de ruimte

Invloed zonder macht

Copyright ©2025 Marc van Katwijk
Uitgeverij Remarcable, Alphen aan den Rijn

Illustraties: Marc van Katwijk
Fotografie: www.Daleyphotography.com

ISBN boek: 978-90-820734-2-3

Let op

De auteur heeft dit boek met aandacht en toewijding geschreven, maar kan niet aansprakelijk worden gehouden voor wat je ermee doet. Hoe je het toepast, laat hij graag met vertrouwen aan jou over.

Het is niet toegestaan (delen van) deze publicatie te kopiëren of openbaar te maken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De inzichten uit dit boek mag je natuurlijk wél volop gebruiken, graag zelfs!

Wil je iets citeren of delen? Neem dan even contact op via info@remarcable-trainingen.nl of <http://www.leiderinderuimte.nl>

Leider in de ruimte

Invloed zonder macht

Marc van Katwijk



Voorwoord

Wat leuk dat je mijn boek bent gaan lezen.

Ik ben benieuwd: met welke intentie ben je begonnen?

Waarschijnlijk geef je leiding. Misschien sta je op een kruispunt, klaar voor een volgende stap – met je organisatie, je team, je collega's, of misschien wel met jezelf. Jouw groei en ontwikkeling inspireren je omgeving.

Zelf heb ik ook een intentie. Mijn missie is om jou het instrument 'ruimte' mee te geven, als toevoeging aan je leiderschapsvaardigheden. Ruimte beïnvloedt de dynamiek tussen jou en anderen. Het is belangrijk om te begrijpen hoe ruimte ontwikkeling kan bevorderen of juist blokkeert.

Ruimte valt voor mij onder de noodzakelijkheden. Het herkennen van ruimte is één ding; leren handelen binnen die ruimte is iets anders.

Ruimte bestaat niet zonder kaders

Dit boek is eigenlijk geschreven voor de mensen om je heen – je medewerkers, collega's en teams. Als jij een betere leidinggevende wordt, worden zij betere collega's.

In mijn vorige boek, *Overtuigend luisteren*, schreef ik dat je anderen niet moet proberen te overtuigen. Dat zal ik hier ook niet doen.

Mijn boodschap is niet: hier is de waarheid. Niemand heeft namelijk het alleenrecht op de waarheid. Ook ik niet.

Wat ik wél weet, heb ik geleerd in de praktijk. Ik las veel, maar leerde vooral door te luisteren, te observeren en samen te werken. Leiders, ondernemers, teamleden, stagiaires en CEO's: iedereen heeft een verhaal en een verlangen. Een verlangen dat vaak draait om invloed zonder macht.

De modellen over leiderschap, communicatie en teamontwikkeling zijn theoretisch meestal perfect. Maar in de praktijk? Daar blijken ze vaak veel te ingewikkeld. Ze worden nu eenmaal bedacht door de bedenkers, niet door de gebruikers.

Het kan eenvoudiger: door de dynamiek van ruimte te benutten, creëer je invloed zonder macht.

In dit boek deel ik praktische, universele inzichten waarmee je kan reflecteren op je leiderschap. Je leert hoe je je omgeving kan gebruiken als spiegel voor je handelen en hoe je belemmerende patronen in je team kan herkennen en doorbreken. Ook ontdek je hoe je professionele ruimte creëert – stap voor stap.

Mocht je de parels in dit boek niet vinden, dan hoop ik dat de oesters je toch zullen smaken.

Ik wens je veel leesplezier.

Marc

Inhoud

Inleiding	9
DEEL 1 Leider in de ruimte	15
1 De illusie van controle	16
2 Is dit alles	19
3 Van veld naar zaal	24
4 Paul	27
5 Herken je eigen stijl	30
6 Wie krijgt de ruimte	35
7 Herken kleine issues	41
8 Professionele ruimte	45
9 Van hokje naar houding	49
10 Uitzoomen	56
11 Erken de patronen	64
12 Doorbreek je patronen	67
Samenvatting Leider in de ruimte	73
DEEL 2 Obstakels	75
13 Valse overtuigingen	76
14 Overdrijven?	80
15 Praten & Doen	82
16 Fake-dialogen	84
17 Waarnemen is niet weten	88
18 Allemaal eigenbelang	91
19 Aangeleerd eigenbelang	97
Samenvatting Obstakels	103

DEEL 3 Van inzicht naar invloed	105
20 Realisme	106
21 Intenties onder de loep	109
22 De wat-zit-erachter-vraag	115
23 Professionele empathie	121
24 Empathie zonder kleffe dekens	127
25 Theorie van de Tandенborstel	132
26 Ruimte voor inspraak	138
27 Stip aan de horizon	142
28 Tevredenheid	146
29 Liever lol dan lijden	151
30 Zo ben ik nu eenmaal	155
31 Minder doen levert meer op	160
Samenvatting Van inzicht naar invloed	163
 Nawoord	 164
Reflecteren met Flaco	166
Over de auteur	170
Over Remarcable trainingen	172

Inleiding

Leider in de ruimte is mijn derde boek. Mijn eerste schreef ik in 2013: *Commercieel luisteren*. Het wordt nog steeds verkocht en dat maakt me trots. Ik wacht op de dag dat ik het voor het eerst in een kringloopwinkel zie liggen – ook dat zou een eer zijn.

Eén boek is geen boek, dus in 2017 volgde *Overtuigend luisteren*. Net als *Commercieel luisteren* is het een boek voor de praktijk. Allebei de boeken richten zich op persoonlijke en zakelijke effectiviteit. Bij het schrijven voerde ik personages op, omdat dat volgens mij het beste werkt. Het maakt de inhoud herkenbaar en direct toepasbaar.

Voorstelrondje

In mijn eerdere boeken schreef ik over Henriëtte de Vries. Ik bewonder Henriëtte om haar dapperheid. Ze kan reflecteren op haar eigen gedrag, hoe confronterend dat ook kan zijn. Overigens: Henriëtte bestaat niet echt. En toch ook weer wel.

Alle situaties en gesprekken in dit boek zijn echt gebeurd. Henriëtte was directeur van taleninstituut Forte. Die functie bracht haar veel uitdagingen. Ze worstelde met mentale blokkades en met haar dominante vader Ad, de oprichter van Forte. Ze leed onder ‘valse parallele gedachten’. Maar langzaam transformeerde ze van ‘nooit goed genoeg’ naar ‘het is oké’. Dat is wat persoonlijke ontwikkeling doet, tenminste: als je bereid bent naar jezelf te kijken. En dat was Henriëtte.

Henriëtte is dapper, en ze verschijnt opnieuw in dit boek. Inmiddels is Forte verkocht aan HNT – Het Nieuwe Taleninstituut – een grote

speler in opleidingen en cursussen. Henriëtte is loyaal gebleven en werkt nu als hoofd Inkoop. Je leest straks meer over haar.

De anderen in dit verhaal

Naast Henriëtte leer je Shirley kennen, de marketingmanager. Zij maakt deel uit van het managementteam. Voor de trouwe lezers: ja, Shirley heeft carrière gemaakt en is uitgegroeid tot een stevige schakel binnen de organisatie.

Clemens, de salesmanager, speelt ook een rol. Hij weet hoe hij resultaten moet behalen, maar zijn nonchalante aanpak roept soms weerstand op.

Dan is er Dirk, de manager ICT, die nog maar weinig energie heeft. Dirk verlangt hevig naar zijn pensioen – zijn linkerhersen helft lijkt al permanent in een leunstoel te liggen.

De belangrijkste persoon in dit verhaal is Paul, directeur van HNT. Paul is een sterke leider, een generalist met een brede blik. Hij heeft een natuurlijke drang om anderen op sleeptouw te nemen. Als er problemen ontstaan, is hij de eerste die in actie komt en zijn team te hulp schiet. Maar juist daarin schuilt zijn grootste valkuil: door steeds de redder te zijn, neemt Paul onbewust te veel ruimte in. Hij beperkt de autonomie van zijn team, terwijl hij denkt hen te helpen.

Paul is getrouwd met Suna, een scherpzinnige en gedisciplineerde jurist bij de overheid. Suna is zijn klankbord en steun, maar ze vraagt zich soms af of Paul niet te veel verantwoordelijkheid op zich neemt. Samen hebben ze twee dochters en een zoon.

Paul staat centraal in dit boek, omdat hij een cruciale rol speelt in het creëren van professionele ruimte – of juist het onbedoeld blokkeren ervan.

Paul, Shirley, Clemens, Dirk en Henriëtte vormen de drijvende krachten van dit boek. Ze werken al jaren samen binnen het managementteam van HNT. Voor een buitenstaander lijkt alles goed te lopen: de cijfers zijn in orde, de processen verlopen redelijk soepel en er zijn geen grote conflicten. Maar wie beter kijkt, ziet onder de oppervlakte onbenut potentieel en spanningen die voortkomen uit ingesleten patronen.

De vraag die door dit boek heen loopt, is: kan Paul leren om zijn team niet langer op sleeptouw te nemen, maar ze juist de ruimte te geven, zodat ze hun eigen kracht ontdekken?

De structuur van dit boek

Voordat je verder leest, leg ik kort de opbouw van dit boek uit.

In het eerste deel lees je hoe jij Leider in de ruimte kan zijn. Wat betekent dat precies, en hoe pas je dat toe in de praktijk?

In het tweede deel van dit boek ontdek je de obstakels die je onderweg kan tegenkomen: belemmeringen, valse overtuigingen, miscommunicatie en nog veel meer.

In het derde deel leer je hoe je van inzicht naar invloed kan gaan door vertrouwen te hebben in je medewerkers, in hun intenties en in hun motivatie. Daar lees je hoe je comfortabel wordt als Leider in de ruimte, mits je leert vertrouwen op de zelfredzaamheid van je team en dat je de kracht van professionele ruimte volledig benut.

Dit boek is een leesboek en geen lesboek

Ik denk dat wij allemaal een zelfoplossend vermogen hebben. Ieder op zijn eigen niveau. Wat ik je bied, is inzicht in de kracht van ruimte.

De hoofdstukken sluiten niet af met 'een stukje' zelfreflectie, niet met een opdracht of een oefening. Mijn vragen voegen minder toe dan de mensen om je heen. Je omgeving is je spiegel.

Het waargebeurde verhaal van Reflecteren met Flaco is een van die situaties uit het dagelijkse leven waar je heel duidelijk ziet wat er gebeurt als iemand (Flaco in dit geval) na jaren afhankelijk te zijn geweest van een ander (zijn verzorger) zijn ruimte inneemt.

Kijk voor meer informatie: www.leiderinderuimte.nl

Dit boek heeft een bonuspagina die de moeite van het bekijken waard is:



www.leiderinderuimte.nl/bonus

DEEL 1

Leider in de ruimte

Leiderschap gaat niet over controle, maar over ruimte. Ruimte geven, ruimte nemen, en bewust omgaan met die balans. Hoe meer je grip probeert te krijgen, hoe sneller die wegglipt. Echt leiderschap zit niet in sturen, maar in vertrouwen.

Dit boek neemt je mee in die dynamiek. Aan de hand van Paul, een leider die alles onder controle lijkt te hebben, maar zich steeds vaker afvraagt: is dit alles? Zijn zoektocht naar balans tussen controle en loslaten is herkenbaar voor iedereen die een team aanstuurt.

Je ontdekt hoe je – vaak onbewust – zelf beperkende patronen in stand houdt en hoe je die kan doorbreken. Hoe ruimte ontstaat en verdwijnt. Hoe in- en uitzoomen je helpen bij beslissingen.

Dit is geen boek met starre modellen of snelle oplossingen. Het geeft je perspectief, reflectie en praktische handvatten. Want ruimte is geen vaststaand gegeven, maar een proces. Begrijp je dat proces, dan leer je leiden zonder jezelf vast te zetten.

Stap in. En ontdek hoe ruimte de sleutel is tot effectief leiderschap.

1

De illusie van controle

... skip de grip

Leiderschap is het geven van ruimte, niet het hebben van controle. Hoe bewuster je omgaat met ruimte – in jezelf, in je team, in situaties – hoe effectiever jouw unieke leiderschap wordt.

Mensen vullen die ruimte vaak onbewust met oordelen, onzekerheden en de drang om grip te houden. Ze klampen zich vast aan structuren, omdat ze grip zoeken op een wereld die constant verandert. Maar: door alles naar hun hand te zetten hebben ze nog geen grip. Grip ontstaat door flexibiliteit en door aanpassing aan wat ís. Vasthouden aan hoe het zou moeten zijn, is geen grip.

Soms is de sleutel niet méér doen, maar anders doen.

Ruimte geven en ruimte nemen

Leiderschap is een dynamisch spel tussen sturen en loslaten. Voortdurend zoeken naar balans is het hoogst haalbare. Alles om ons heen handelt naar die natuurwet. Een boom groeit naar het licht en vecht niet tegen de schaduw. Een rivier verplaatst geen rotsen en vindt er een weg omheen.

Flexibel leiderschap werkt net zo:

- Soms moet je ruimte nemen: richting geven, koers bepalen.
- Soms moet je ruimte geven: loslaten, vertrouwen, laten ontstaan.
- Soms moet je inzoomen: uitleggen, luisteren, nuances aanbrengen.
- Soms moet je uitzoomen: patronen herkennen, afstand nemen, perspectief verbreden.

*Wie star vasthoudt aan één manier van leiden,
verstoort de natuurlijke verdeling van ruimte.
Flexibiliteit is de krachtigste manier om effectief
te blijven in een veranderende realiteit*

Hoe je naar iets kijkt

Interpretaties kleuren de werkelijkheid. Niet het probleem is de belemmering, maar je perspectief op het probleem zou weleens belemmerend kunnen zijn. Denk aan een manager die zijn team als 'niet zelfstandig genoeg' ziet. Hij stuurt meer, controleert vaker en precies daardoor blijft het team afhankelijk. Wat als hij het anders bekijkt?

Niet: Mijn team is te afwachtend.

Wel: Mijn team zoekt zekerheid.

Niet: Mijn collega is altijd kritisch.

Wel: Mijn collega voorkomt overhaaste beslissingen.

Niet: De functieomschrijving is vaag.
Wel: Ik kan zelf mijn functie vormgeven.

Hoe je naar iets kijkt, bepaalt hoe het zich ontwikkelt. Wie ruimte laat voor wat ís, creëert ruimte voor wat kan ontstaan.

Bewust kiezen voor ruimte

Dat effectief leiderschap is gebaseerd op controle is een illusie.

Er zijn meerdere keuzes:

Flexibel bewegen tussen stijlen, in plaats van vastzitten in één aanpak.

Ruimte geven en nemen op het juiste moment.

Inzoomen en uitzoomen om je perspectief te veranderen.

Dit boek helpt je die flexibiliteit te ontwikkelen. We zetten een dikke vette streep door 'zo ben ik nu eenmaal'.

~~ZO BEN IK NU EENMAAL~~

2

Is dit alles

... of zit er meer in?

“Papa ...”

“Ja, jongen?”

Paul rijdt in zijn hybride Volvo over een provinciale weg. Via de achteruitkijkspiegel kijkt hij naar zijn zoontje. Het mannetje zit op de achterbank, vastgegespt in zijn autostoeltje. Slaperig. Ontspannen. Heel even voelt Paul een golf van ontroering.

Maar dat moment duurt niet lang. Hij herpakt zichzelf. Ogen op de weg. De verkeerslichten in de verte staan op groen. Als hij iets meer gas geeft, kan hij het halen.

“Papa, waarom zei je dat?”

“Wat, jongen?”

“Dat van die tarket?”

Het licht springt op oranje. Paul drukt het gaspedaal iets verder in. Hij zou nog nét kunnen doorrijden.

“O, target bedoel je ...”

De vraag brengt hem even uit balans. Pauls gedachten schieten terug naar het gesprek met Clemens dat hij had via de speaker in de auto. Clemens had zich opgewonden over de onhaalbare targets. “De doelen zijn demotiverend voor het team” had Clemens gezegd, zijn stem vol frustratie. Paul had geprobeerd het te pareren: “Die extra klantbezoeken per dag moeten gewoon, anders blijven we achter.” Maar zelfs toen voelde hij dat het geen overtuigend antwoord was.

Het licht springt op rood. Paul twijfelt. Moet hij remmen? Er is geen ruimte meer om te kiezen en hij schiet door het rode licht. In zijn ooghoek zie hij een paar fietsers. Ze komen juist in actie om over te steken. Hij haalt opgelucht adem. Het scheelde een fractie van een seconde.

“Papa, het was rood ...” klinkt het zachtjes vanaf de achterbank.

Paul kijkt in de spiegel naar zijn zoon. Die ogen. Vol vertrouwen. In dit jonge leven is nog niets wezenlijks misgegaan. Alles is veilig en overzichtelijk. Zijn zoon vertrouwt erop dat papa hem altijd veilig thuisbrengt. Maar Paul voelt iets knagen. Die simpele observatie – het was rood – blijft hangen.

Uit de speakers van de auto klinkt opeens een bekend deuntje. “Is dit alles?” zingt Doe Maar, alsof het liedje recht in Pauls gedachten duikt. Het grijpt hem. Hij zucht diep en staart naar de weg voor hem. Ja, is dit alles?

Waarde van afhankelijkheid

De observatie van zijn zoon heeft hem geraakt. Het zet Paul aan het denken over zijn rol als leider en waar hij echt mee bezig is. Wederzijdse afhankelijkheid lijkt zo vanzelfsprekend: hij is

leidinggevende, zijn collega's volgen zijn aanwijzingen. Hij heeft hen nodig, zij hebben hem nodig. Tot zover niks nieuws. Maar wat als hij zijn team tegenhoudt zonder het door te hebben?

Wederzijdse afhankelijkheid betekent meer dan het simpele 'ik heb jou nodig, jij hebt mij nodig'. Het betekent dat de waarde van de één ontstaat door de aanwezigheid van de ander. Een bureaustoel heeft pas waarde als je erop kan zitten. Zonder functie is het niets.

En zo werkt het ook met mensen. Jij bent ouder omdat je een kind hebt. Je bent manager omdat je een team leidt. Zonder medewerkers ben je geen leider. Maar wat als jouw manier van leidinggeven – misschien onbewust – de zelfredzaamheid van je medewerkers in de weg zit?

Paul vraagt het zich af, terwijl hij verder rijdt. Wat wil hij eigenlijk écht bereiken? Meer omzet? Meer marktaandeel? Of is het vertrouwen dat hij mist – vertrouwen in zichzelf, in zijn medewerkers?

Rots in de branding

Paul merkt dat zijn worsteling met controle niet alleen gaat over targets of deadlines. Het gaat over de rode lijn die hij steeds opzoekt: de grens tussen vasthouden en loslaten. Zijn gedachten blijven hangen bij Clemens en de frustratie die hij uitte. Was dit niet meer dan een opmerking over targets? Was het geen spiegel? Paul haalt diep adem. Het beeld van het rode stoplicht en de stem van zijn zoon lopen door elkaar in zijn gedachten. Het was rood.

Hoe vaak heeft hij niet op die manier de grens opgezocht? Een deadline doordrukken, een risico nemen. Altijd op zoek naar wat er nog nét door kan. Maar ging het echt goed?

Hij voelt een bekende spanning in zijn borst, alsof een onzichtbare hand hem stevig vastpakt. Die spanning hoort erbij, toch? Hij is altijd onderdeel geweest van verantwoordelijkheid, van leiderschap. Paul heeft altijd geloofd dat leiderschap betekent dat je sterk moet zijn, een rots in de branding. Maar een nieuwe gedachte knaagt aan hem: wat als die kracht vooral een masker is?

Hij probeert terug te halen wanneer controle zo belangrijk voor hem werd. Waarschijnlijk al in zijn beginnende dagen als leidinggevende. Maar wat als die controle nu een obstakel is?

Hij denkt opnieuw aan Clemens' woorden: "Als je ons geen ruimte geeft, Paul, gaat de motivatie helemaal uit mijn team."

Risico van ruimte geven

Hij dacht altijd dat ruimte geven een risico was. Dat mensen fouten zouden maken, chaos zouden creëren. Maar is het niet veel riskanter om alles vast te houden? Wanneer is hij gestopt met vertrouwen?

Zonder vertrouwen geen groei

Hij kijkt naar zijn zoon in de achteruitkijkspiegel. Het jongetje zit rustig in zijn autostoeltje, onwetend van de chaos in zijn vaders hoofd. Hoe zou zijn zoon hem zien? Als een sterke vader? Als iemand die alles weet en alles goed doet? Paul weet beter.

Zijn zoon zei het eenvoudig: "Het was rood." Niet verwijtend, niet boos. Gewoon een observatie. Paul voelt dat er een grotere waarheid in schuilt. Zijn zoon zegt wat hij ziet, zonder oordeel. Hoe vaak kijkt Paul zó naar zijn team? Hoe vaak ziet hij wat er werkelijk speelt, zonder interpretatie?

Hij realiseert zich dat het werk niet draait om meer omzet, meer marktaandeel, of zelfs meer efficiëntie. Het draait om vertrouwen. Zonder vertrouwen geen ruimte. Zonder ruimte geen groei.

Maar waarom is vertrouwen zo moeilijk? Die vraag blijft hangen. En het ongemakkelijke antwoord? Misschien is hij bang. Niet alleen bang dat zijn mensen fouten maken, maar ook bang dat ze hem niet meer nodig hebben als ze het zélf kunnen.

3

Van veld naar zaal

... van spelregels naar samenspel

Dinsdagavond. Paul traint de C'tjes, een jongensteam van zijn hockeyclub. Het team stond lange tijd onderaan. Ruzies, blessures en een gebrek aan leiding hadden hun tol geëist. Paul werd gevraagd om in te springen. Wat begon als een tijdelijk project, groeide uit tot een succesverhaal.

De jongens hadden een lange en moeilijke weg afgelegd. Eerst was daar de plotselinge verhuizing van een teamgenoot, zonder afscheid. Kort daarna brak een andere speler zijn kuitbeen tijdens de training. En alsof dat nog niet genoeg was, voerden drie spelers maandenlang een ruzie die overal in het team doorsijpelde. Losstaande gebeurtenissen, maar samen zorgden ze voor een neerwaartse spiraal in het team.

Wat het nog lastiger maakte? Er was geen vaste trainer. Hierdoor was er geen duidelijkheid, geen richting, geen vertrouwen. Paul was bereid om in te stappen toen hij werd benaderd. Hij zei: "Ik blijf tot het einde van het seizoen. Tot dan kunnen jullie volledig op mij rekenen." Zijn belofte was belangrijk. Het gaf de jongens houvast. Niet alleen door wat hij zei, maar vooral door wat hij deed.

Hij begon met iets simpels: vertrouwen geven. Paul sprak consequent in 'wij' en 'ons'. Hij liet de jongens zien dat hij hen waardeerde, juist in kleine dingen. Hij vertelde ze hoe bijzonder het was dat ze – ondanks alle tegenslagen – elke training en elke wedstrijd er stonden. “Kijk, dát maakt jullie toppers.”

Tegelijkertijd schetste hij kaders en een duidelijk doel. Het ging om meer dan alleen winnen. “We gaan plezier terugbrengen in het spel,” zei hij. “En wie weet pakken we een plek in de top drie.”

Het werd een gezamenlijk streven, met ruimte voor ieders bijdrage. En Paul gaf meer dan ruimte. Hij liet ze oefenen met verantwoordelijkheid. Bij de organisatie van een teamevenement gaf hij de jongens zelf de leiding hiervoor. Twee van de ruziënde spelers werkten samen aan het plan, terwijl de derde even ademruimte kreeg. Paul ondersteunde waar nodig, maar stond vooral naast hen. “Jullie kunnen dit heel goed zelf,” zei hij. “Ik ben er alleen om te helpen.” Het evenement werd een succes en de jongens waren trots op zichzelf en elkaar.

Het team groeide. Bij de jongens zag Paul het effect van vertrouwen direct: ze groeiden, werkten samen en losten problemen zelf op.

Het gif eruit

Tijdens een trainingsavond reden ze, samen met ouders, naar de nieuwe hockeyclub van de teamgenoot die zo onverwacht vertrokken was. Vierenzestig kilometer ver, in vijf auto's. Ze gingen hem opzoeken en speelden een oefenpotje met zijn nieuwe team. Het werd een ritueel dat de lucht klaarde. De jongens konden het verlies van hun teamgenoot een plek geven. Het gif was eruit en ze kregen weer lol met elkaar.

Dat seizoen eindigde het team op een gedeelde tweede plaats. Maar belangrijker nog: alle jongens stonden weer met plezier op het veld.

Vertrouwen, ruimte en kaders

Paul realiseert zich dat echte leiderschap neerkomt op vertrouwen, ruimte en kaders. Dit geldt op het hockeyveld en in de vergaderzaal. Maar waarom lukt het hem op het hockeyveld wél en in de vergaderzaal niet altijd?

Zou zoiets één-op-één kunnen worden toegepast in de grotemensenwereld? Niet helemaal. Kinderen reageren vanuit hun kind-zijn. Ze conformeren zich minder aan sociale codes en hebben andere belangen. Toch zijn de overeenkomsten onmiskenbaar. De context is anders, maar de principes blijven hetzelfde. Vertrouwen, kaders en ruimte werken overal. Alleen durven we dat niet altijd toe te passen.

Vertrouwen geven werkt. Kaders geven werkt. Samenwerken, waardering tonen en ruimte maken voor nieuwe ideeën werken. Het ritueel – zoals het bezoek aan de vertrokken teamgenoot – doorbrak een patroon. Iedereen had een rol, en die was duidelijk.

Paul gaf vertrouwen, schetste een gezamenlijk doel en gaf ruimte om te groeien. Dat bleek precies wat nodig was.

De herinnering aan de C'tjes brengt Paul terug naar de realiteit. Hij ziet nu de patronen. Zowel in zijn werk als bij de C'tjes draait het om dezelfde principes: vertrouwen, ruimte en kaders.

Maar vertrouwen begint bij hemzelf.

4

Paul

... in al zijn rollen

Paul is de jongste zoon van het gezin, de dromer en de flierefluiter. De talentvolle hockeyer die elke training te laat kwam. De student die pas op het laatste moment de boeken uit het plastic haalde. De jonge man die niets voelde voor huisje, boompje, beestje, een leven met regelmaat, vastigheden, verplichtingen, hypotheek, vroeg weg en laat thuis, en A2-trajectcontrole.

De verantwoordelijkheid voor 185 mensen? Hij had gezien dat zoiets zwaar kan zijn, want zijn vader had zelfstandig een groot bedrijf opgebouwd. In het gezin was zijn vader niet veel aanwezig geweest. Bij zijn ouders is Paul nog steeds de jongste zoon. En zo gedraagt hij zich – onbewust – bij familiebijeenkomsten.

En nu heeft hij zelf twee dochters en een zoon. Voor hen is hij papa, de sterkste en de stoerste. Hij brengt zijn zoontje – de jongste – elke donderdag naar de opvang en haalt hem weer op. Dit dwingt Paul om ten minste één avond per week thuis te zijn voor het avondeten. Op zaterdag gaat hij kijken bij de hockeywedstrijd van zijn oudste dochter. Paul doet wat mogelijk is in de uren die overblijven. Suna doet de rest. Dat is vrijwel alles. Omdat Suna dat doet, blijft Paul langer van huis. Gedrag beïnvloedt gedrag. Suna mist haar man in het gezin. Dat wel.

Suna is trots op haar man. Als je met haar praat, dan zal ze je vertellen over Pauls verzet tegen het geregelde bestaan. Paul en Suna ontmoetten elkaar toen ze beiden halverwege de twintig waren. Ze waren net afgestudeerd. Suna was ambitieus en gedreven. Paul niet. Ook toen hij volwassen was, bleef hij dromen.

Paul had altijd werk, maar nam steeds ontslag zodra het voorspelbaar werd. Totdat hij het ergens leuk genoeg vond om langer te blijven. Hij raakte betrokken. Hij kreeg en nam verantwoordelijkheden. Opeens ontstond er ook bij hem zoiets als een carrière.

Sinds vier jaar is Paul directeur van Het Nieuwe Taleninstituut. Bij HNT werken 185 mensen, waarvan er vijf een management-functie hebben. Aan het HNT zijn verder ongeveer veertig zzp'ers verbonden. Het gaat goed met HNT. Paul maakt lange dagen, maar zelfs in spannende periodes lijkt hij het goed aan te kunnen.

Het managementteam van HNT is blij met Paul als directeur. Hij is duidelijk, heeft een heldere visie en neemt besluiten waar dat nodig is. Paul redt, het managementteam volgt. Alles in goede harmonie en niemand klaagt.

Echter: het team blijft zich volgzzaam naar Paul opstellen en zodra zich een issue aandient, kijken ze hem verwachtingsvol aan. Ook in privé-tijd. Hoewel Paul zich daaraan stoort, neemt hij toch altijd de telefoon op. Zolang hij dat niet verandert, zal het team ook niet veranderen.

De vrienden van Paul hebben ook hun verhaal. Ze zien in hem nog steeds de jonge hond. De geinponem. De feestvierder. Maar evengoed zijn de vrienden verbaasd over de veranderingen. Paul die

verantwoordelijkheden draagt: veel gekker moet het niet worden. Omdat zijn vrienden hem nog altijd als geinponem benaderen, blijft Paul zich bij hen zo gedragen. Daar is niks op tegen.

Eén man, veel rollen

Pauls omgeving verwacht van hem een bepaalde rol. Daar stellen zij zich op in. Paul gedraagt zich er onbewust naar. Net als jij dat doet. En ik. Gedrag beïnvloedt gedrag.

Terwijl Paul in de achteruitkijkspiegel naar zichzelf kijkt, realiseert hij zich dat het managementteam veel van hem verlangt. Tot dit moment paste de rol van redder hem goed. Hij was gevoelig voor de waardering voor zijn duidelijkheid en voor zijn besluiten. Nu ziet hij in hoe afhankelijk het management van hem is geworden. Hij ziet ook zijn eigen aandeel daarin.

Is dit alles? hoort hij Henny Vrienten zingen.

Paul wil zich verder ontwikkelen als mens, als leider. Met name voor zijn team. Meer vertrouwen. Meer werkplezier. Meer zelfstandigheid. Meer initiatief. Meer ruimte.

Clemens moet de ruimte krijgen en voelen om het verzet vanuit zijn team zelf op te lossen. Paul realiseert zich dat zijn gedrag ervoor zorgt dat de reactie van Clemens in stand blijft. Paul besluit om aan de slag te gaan met dit inzicht.

“We zijn er bijna, hè papa?”

“Ja, jongen. We zijn er bijna,” zegt Paul.

5

Herken je eigen stijl

... een ander ziet het vaak allang

Stel dat jij teamleider bent. Dan is het goed dat jij en iedereen weet wat er van jou verwacht wordt in je functie. Daar zijn functieomschrijvingen voor bedoeld. Wat je hoort te doen in jouw functie is hierin duidelijk omschreven. Echter: je bent teamleider in alle denkbare omstandigheden. Er gebeurt van alles om je heen: in de markt, in de economie of in de dagelijkse dingen.

In de veranderlijkheid van het jaar, de maand of de dag is flexibiliteit dan ook nodig. En dan komen je persoonlijke rolopvattingen met bijbehorende overtuigingen naar boven. En die zijn natuurlijk voor iedereen verschillend:

- Ik ben verantwoordelijk voor mijn mensen.
- Als er vragen zijn, dan komen ze wel naar mij toe.
- Als er problemen zijn, dan zal ik die oplossen.
- Ik heb dit al zo vaak uitgelegd, het zijn net kleine kinderen.
- Als ik nu niets doe, dan laat ik ze in de steek.
- Ik moet mijn mensen motiveren en sta midden in het team.
- Mijn deur staat altijd open.
- Ik neem de leiding, hiervoor ben ik aangenomen.

Een rolopvatting is logischerwijs van invloed op jouw – onbewuste – gedrag. Noem het jouw leiderschapsvoorkeursstijl

Flexibiliteit

Ik heb ervoor gekozen om de bekende leiderschapsstijlen niet op te nemen in dit boek. De verschillen tussen de leiderschapsstijlen herken je ook wel zonder mij. Het zijn er heel veel en ze zijn trendgevoelig. Ik beperk mij tot het onder de aandacht brengen van de noodzaak om flexibel te zijn in je stijl. Voor jezelf. Voor de ander. Wees niet star, sta open voor andere perspectieven. Dat is alles.

Niet iedereen is een geboren leider. En niet iedereen kan de CEO zijn. Maar of je nu wel of niet de CEO bent: iedereen die leiding geeft – manager, afdelingshoofd, teamleider, hockeytrainer – die moet zichzelf kennen. Die moet weten wat de eigen stijl is. Daarbinnen moet hij of zij in staat zijn gedrag aan de omstandigheden aan te passen.

Die omstandigheden wijzigen zich echt niet van dag tot dag. En je hoeft heus niet op een dinsdagmorgen van **autocratisch leiderschap** naar **inspirerend leiderschap** te switchen. Er wordt niet van je gevraagd om van **coachend leiderschap** te schakelen naar **gedeeld leiderschap**. En van **transformationeel leiderschap** in één keer naar **dienend leiderschap** is ook niet aan de orde.

Hier noemde ik een aantal stijlen die je misschien wel kent. Misschien ook niet. Op zichzelf ben ik niet gek op deze omkaderingen. Bijna niemand past er exact in.

Duidelijke kaders

Vertrouwen bestaat bij ruimte. Het geven ervan en soms ook het nemen ervan. De hoeveelheid ruimte die je geeft of neemt, die is contextafhankelijk. Het is flexibel. Het is vormloos en abstract en past niet in een maatbeker of op een staafdiagram.

Het klopt dat iemand de koers moet bepalen. Iemand moet besluiten nemen. En er zijn altijd radartjes in de machine die duidelijker aangestuurd moeten worden. Soms moet je niets doen, niets is ook iets doen.

Geef je medewerkers het vertrouwen in hun eigen expertise en denkkraft. Faciliteer professionaliteit en moedig hen aan de ruimte te nemen. Dat kan alle ruimte binnen de kaders zijn. Vul de professionele ruimte niet met ego, je belemmerende overtuigingen, vooroordelen, ontevredenheid, noem maar op. Hierover later meer.

Regels en procedures

Val je professionals niet lastig met het controleren van hun planning. Geef ze ruimte binnen duidelijke tijdsaders bijvoorbeeld. Professionals houden van wat ze doen. Ze hebben de drive om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Geen fietsenmaker laat jou naar huis gaan met kapotte remmen. Geen automonteur staat toe dat je wegrijdt met een lekkende carburateur. Geen business-analist laat gaten vallen in de data-migratie als organisaties worden samengevoegd.

Ik zie heel vaak dat de professional wordt gefrustreerd door regels en procedures. De rapportages en de formulieren nemen kostbare tijd in beslag. Het afleggen van verantwoording vreet energie. Bureaucratie sluipt erin en we lijken het normaal te vinden.

Houd het bij hen weg. Vertrouw, geef ruimte met duidelijke kaders. De fietsenmaker, de automonteur, de professional houden van hun vak. Zij doen het liever goed dan fout. Het is beter om professionele ruimte te creëren en hierin een vorm met elkaar te vinden om elkaar te informeren over de voortgang in het bereiken van jullie gezamenlijke doel.

Na jarenlang nadenken, filosoferen, onderzoeken, reflecteren en sparren kwam ik tot een **schokkende conclusie** die ik hier met jou zal delen. Na het lezen van deze conclusie zal je wereldbeeld voorgoed anders zijn. Ik begrijp dat je er even stil van wordt. Hier komt-ie:

Mensen doen liever iets goed dan fout

Geintje, natuurlijk. Maar het is waar.

Bemoeizuchtige, overbodige controle, kennelijk zonder zelfbeschikking, kent een reactie in tegengestelde richting. Een contra-reactie dus. Die contra-reactie is geen protest of weerstand. Geen gemopper of geen stil verzet. Dat hielp namelijk niet en dat zal ook niet meer helpen, denken de gecontroleerde professionals.

De contra-reactie is heel vaak: zogenaamd meewerken. Dat kost namelijk veel minder energie dan verzetten-tegen-de-regels. Ik moet daarbij denken aan mijzelf, in mijn puberjaren. Het opruimen van mijn kamer ging met veel pushen en protesteren – dat laatste kwam dan van mijn kant. Ik vond het netjes genoeg, en ik had daarin gelijk. Uiteindelijk voerde ik de taak op mijn eigen manier uit: ik smet het grootste deel onder in de kast en gooide de nagenoeg schone kleding

in de wasmand. Weg is weg, immers. Het resultaat zag er redelijk uit. Meestribbelen noem ik dat. Pubers komen er ver mee. Eenmaal volwassen is meestribbelen een kinderachtige oplossing.

Wees je bewust van je eigen stijl en wat je hiermee creëert of in stand houdt. Deze ontwikkeling in bewustzijn begint bij jezelf, bij de ruimte die je durft te nemen én te geven.

Dit boek is geen checklist, maar een uitnodiging om te reflecteren, te experimenteren en te vertrouwen op wat er al is. Het zit 'm in de kleine stappen: observeren, herkennen, benoemen en je gedragstijl kiezen.

Jouw groei ontstaat niet door te blijven wijzen naar anderen, maar door zelf te beginnen. Gewoon doen.

6

Wie krijgt de ruimte

... en hoe snel pak jij 'm weer terug?

Ruimte is een hulpmiddel. Een stepping stone naar zelfstandigheid. Ruimte binnen heldere kaders haalt het beste in je medewerkers naar boven.

Ruimte dus.

Ruimte is iets wat voortdurend in beweging is. Het is dynamisch en ongrijpbaar, maar altijd aanwezig of juist afwezig. Ruimte nemen en ruimte geven wisselen constant. En hoewel we het vaak niet zo noemen, hebben we er op de werkvloer ook mee te maken. Soms noemen we het een deadline. Soms noemen we het zelfsturende teams. Het kan gaan over afhankelijk gedrag, uitstelgedrag of vage afspraken. Of over dominantie en pleasen. Over verantwoordelijkheid nemen of niet krijgen. Over open communicatie of om de hete brij heen draaien.

Kantoortaal gaat dus heel vaak gewoon over ruimte. En over het verlangen ernaar.

Neem bijvoorbeeld Dirk. Over vijf jaar ben ik toch met pensioen, denkt hij, waarmee hij ruimte neemt. Of geeft. Dat hangt af van hoe je ernaar kijkt.

Clemens, die zichzelf graag profileert, roept: “Ik ben hier de commercieel directeur!” Een duidelijke poging om ruimte te nemen – en misschien terecht.

Henriëtte zegt: “Het moet echt deze week af.” Ze lijkt hier ruimte te nemen, maar misschien geeft ze die ook. Het is contextafhankelijk.

Paul zegt: “Laten we volgende week even kijken hoe ver je bent.” Wat doet hij hier? Geeft hij ruimte of neemt hij die juist?

Shirley: “Laat maar weten of je die taak er nog bij kan hebben.” Dit klinkt als ruimte geven, maar ik ken Shirley goed. Zij geeft écht ruimte.

En dan is er Suna, met haar scherpe vragen. “Wat is je intentie?” Ook zij lijkt ruimte te geven.

Alles is afhankelijk van de context. Zonder die context kan je geen oordeel vellen over wie ruimte neemt of geeft, en of dat terecht is.

Geen ruimte

Het gevoel van ruimte is subjectief en subtiel. Wat bepaalt of er te veel of te weinig ruimte wordt genomen? Welke relaties spelen mee? Wat is de urgentie van een besluit? En, heel belangrijk: hoe groot is de invloed van beperkende patronen?

Te veel ruimte nemen of te veel ruimte geven kan namelijk een gewoonte worden. Door bewuste en onbewuste rolopvattingen:

- Ik ben toch de leidinggevende?
- Ik ben toch geen leidinggevende?
- Zo doen we het nu eenmaal.
- Zo hebben we het altijd gedaan.
- Zo ben ik nu eenmaal.

Wanneer mensen het gevoel krijgen dat ze te weinig ruimte krijgen, zijn de reacties vaak voorspelbaar:

- Wie heeft dit nou weer bedacht?
- Ik voel de druk fysiek.
- Neem ons nou eens mee bij het nemen van een besluit.
- Mijn werkplezier is volledig weg.
- Wat een gedram.

Of het terecht is, hangt natuurlijk af van de situatie. Maar één ding is zeker: mensen floreren niet in een omgeving waar ruimte chronisch wordt weggenomen. Ruimte is nodig om te kunnen groeien.

Geven en nemen

Soms moet je gewoon handelen. Dan neem je de ruimte. Geen discussie. Bij brand bijvoorbeeld. “Allemaal naar buiten. Nu!” Calamiteiten vragen om autoriteit, om iemand die de leiding neemt. Ook in minder urgente situaties neem je de ruimte en dat is logisch. Je brengt je boodschap over, je geeft een instructie of overtuigt je collega om toch die vakantiedagen op te nemen. Dat zijn de momenten om ruimte te pakken.

Maar ruimte nemen mag geen onbewust patroon worden. Daar wordt niemand beter van. Jij niet. Je medewerkers niet. En de sfeer? Die wordt er zeker niet leuker op. Alles om ons heen zijn wijzelf.

De dynamiek van ruimte bestaat uit twee dingen: het geven van ruimte en het nemen van ruimte. We doen het allemaal, elke dag, de hele tijd. Niemand is daarvan uitgezonderd. Kijk maar naar jouw gedrag – of het mijne – op de snelweg. Of in een overvolle treincoupé. Die treincoupé is soms de hel op aarde. Ikzelf onderga het gelaten, maar tegelijkertijd maak ik me zo breed mogelijk. Ruimte claimen, toch? Gelukkig weet ik dat die hel eindigt. Bij Utrecht mag ik eruit.

Wij accepteren dat we soms ruimte moeten inleveren. Op de snelweg bijvoorbeeld. We blijven keurig binnen de lijnen – de kaders waardoor we veilig kunnen rijden. Maar wat gebeurt er als een rijstrook ‘zinloos’ is afgezet? Dan wordt het irritant. Net zoals die heerlijke lege stoelen in de eerste klas van de trein. Jaloersmakend als jij geen eersteklas kaartje hebt en geen zitplaats kan vinden. En stiekem genieten als jij wél in de eerste klas zit.

Soms wil je ruimte weggeven. Bijvoorbeeld als je hulp nodig hebt. Stel je voor: je staat met pech langs de snelweg. Daar komt de Wegenwacht aan. Jij geeft de monteur alle ruimte. Als wisselgeld krijg je duidelijkheid. Informatie. Een oplossing.

Het zelf afstaan van ruimte voelt meestal prima. Maar wat gebeurt er als ruimte je wordt ontnomen? Dat creëert weerstand. En niet weinig.

Ruimte is nooit leeg

Het is een essentiële levensbehoefte – en niet alleen voor mensen. Waar ruimte is, daar ontstaat iets nieuws. Ook waar wij níet zijn, is er een drang om ruimte te creëren. Neem een bos. Ik denk dan automatisch aan een oerbos in de Amazone.

Er zijn plekken in dat oerbos waar nooit een mens is geweest. Toch maakt de natuur er vanzelf ruimte. Voor nieuwe bomen, planten, struiken, dieren. Ruimte is – feitelijk – een natuurwet. In mijn ogen kan je ruimte zien als Yin en Yang. Het geeft en het neemt. Het zoekt steeds naar evenwicht. Het is er en dan is het weer weg. Misschien draait alles in de wereld wel daarom. Maar verder gaat de Boeddha in mij niet.

Vertrouwd raken met ruimte begint bij: ruimte maken voor jezelf. In je hoofd. In je handelen. Je mag op je handen gaan zitten en niets doen. Jij hoeft niet altijd de regie te nemen. Geef de ander ruimte.

Maar eerlijk is eerlijk: ruimte uitleggen is lastig. Laat staan het tegenovergestelde. Wanneer ontstaat behoefte aan ruimte? Waarschijnlijk als het te vol is. Als er druk is. Als je ‘pressie’ voelt. Die druk hoeft niet altijd zwaar te zijn. Niet altijd voel je het duidelijk. Soms sluimert het.

Volgens mij is ruimte nooit echt leeg. Er is altijd iets. Leegte vinden wij vaak negatief. We willen leegte koste wat het kost vermijden. We praten, vullen aan, tappen moppen, lachen. Maar soms moet je jezelf dwingen: blijf even stil. Luister. Laat ruimte ontstaan.

Waarom voel ik me toch zo ongemakkelijk als er een stilte valt? Dat hoor je weleens. Misschien is stilte, ruimte, iets wat we opnieuw moeten leren begrijpen.

Over de auteur

Marc van Katwijk

Marc van Katwijk (1966) is trainer, coach en auteur. In 2005 richtte hij Remarcable trainingen op, met de wens om de (zaken)wereld een beetje leuker en simpeler te maken. Niet door abstracte theorieën te pushen, maar door mensen praktische inzichten en vertrouwen te geven in hun eigen mogelijkheden en invloed.

Marc heeft een bedrijfskundige achtergrond en heeft in diverse managementfuncties gewerkt. Hier groeide zijn fascinatie voor de interactie tussen mensen: wat maakt communicatie en samenwerking effectief? Wat belemmert mensen om professionele ruimte te nemen of te geven? Met welke kleine aanpassingen maak je grote stappen vooruit? Altijd met oog voor de mens achter de functie.

Zijn werk als trainer en coach brengt hem op allerlei plekken: van directiekamers tot productievloeren, van start-ups tot publieke organisaties. Hij begeleidt ondernemers, coacht binnen groei-bedrijven, traint managementteams en werkt met professionals aan communicatie, leiderschap, teamontwikkeling en persoonlijke effectiviteit.

Marc staat bekend om zijn nuchtere stijl, zijn scherpe observaties en de manier waarop hij grote thema's terugbrengt tot de essentie. Wat ingewikkeld lijkt, maakt hij praktisch. Wat vastzit, brengt hij in beweging. Niet door harder te duwen, maar door ruimte te creëren: letterlijk en figuurlijk.

Zijn trainingen zijn coachend van opzet: deelnemers gebruiken eigen context en werksituaties, en van daaruit wordt gewerkt aan inzicht, vaardigheden en toepassing. Hij gelooft dat échte ontwikkeling begint bij bewustwording van je (belemmerende) overtuigingen en met nieuwe perspectieven kijken naar dezelfde situatie.

Marc wordt vaak gevraagd door organisaties die op zoek zijn naar een verdiepende en flexibele maatwerkaanpak in training en coaching. Zijn kracht zit in het vertalen van strategische doelen naar persoonlijke ontwikkeling. Hij coacht directeuren en ondernemers, traint en coacht leidinggevend en werkt met medewerkers met verschillende disciplines.

Leider in de ruimte is zijn derde boek, na *Commercieel luisteren* (2013) en *Overtuigend luisteren* (2017). Thema's als persoonlijk leiderschap, invloed zonder macht en gelijkwaardige communicatie lopen als een rode draad door zijn werk.

Wat hij het liefst doet?

Zorgen dat mensen naar elkaar kunnen luisteren. Vanuit de intentie om elkaar te begrijpen en iets nieuws te leren.

Meer over Marc:

www.marcvankatwijk.nl

Stuur hem gerust een verzoek om te linken:



Over Remarcable trainingen

Snel tot de kern, flexibel in de route

Met Remarcable trainingen verzorg ik sinds 2005 praktijkgerichte, incompany maatwerktrainingen en coaching op het gebied van communicatie, leiderschap, teamontwikkeling en sales.

Ik geloof in coachend trainen, gericht op individuele leervragen. In mijn maatwerktrainingen kom je snel tot de kern. Bij mij geen standaardprogramma waaruit je zelf je inzichten en vaardigheden moet zien te halen. Maar wel: welke uitdagende (werk)situaties, binnen de context van de training, heb je? Wat zou je willen kunnen en durven?

Deze persoonlijke inzichten zijn vervolgens het vertrekpunt. Jij en ik gaan met concrete en praktische vaardigheden aan de slag. Dus geen trucjes leren, maar vanuit persoonlijke inzichten, zelfbewust je vaardigheden in kunnen én durven zetten. We doen, ervaren en oefenen veel. En met de persoonlijke feedback kan je meteen aan de slag!

Mijn stijl is nuchter, resultaatgericht en met aandacht voor het plezier in leren. Ik geloof en zie in de dagelijkse praktijk dat ingewikkelde vraagstukken vaak simpeler zijn dan ze lijken. Door uitzoomen, bewustwording en praktische tools verdwijnen obstakels en wordt zichtbaar wat wél kan. Met meer ontspanning, scherpte en vertrouwen in je eigen kunnen. Dat maakt het werk leuker — niet alleen voor jou, maar óók voor je collega's, klanten en gesprekspartners.

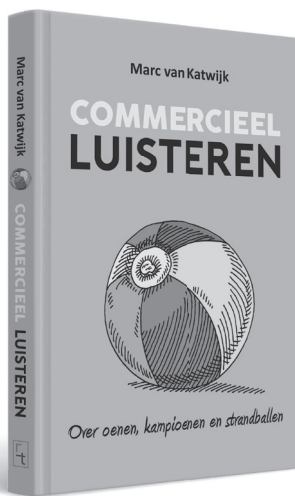
Meer weten over Remarcable trainingen? Kijk op:
www.remarcable-trainingen.nl

Of mail mij:
info@remarcable-trainingen.nl

Andere boeken van de auteur:



www.overtuigend-luisteren.nl



www.commercieel-luisteren.nl

LEIDER IN DE RUIMTE

Invloed zonder macht

Ik schreef dit boek niet om jou te vertellen hoe het moet.

Maar om je uit te nodigen anders te kijken.

Naar jezelf. Naar de ruimte. En naar wat er al is.

Marc van Katwijk

Je probeert grip te houden op je team, je organisatie en je omgeving, maar juist dat verlangen belemmert vaak wat je het liefst wil: eigenaarschap, vertrouwen en samenwerking. Maar leiderschap draait niet altijd om controle. Het gaat om invloed uitoefenen zonder macht.

In *Leider in de ruimte* neemt Marc van Katwijk je mee in de zoektocht van Paul, directeur van een organisatie met 185 medewerkers. Hij heeft het hart op de juiste plek en zijn zoektocht is herkenbaar voor iedereen die leidinggeeft. Niet groots of meeslepend, maar eerlijk, alledaags en menselijk.

Dit is geen lesboek of een verzameling modellen. Wel een boek over invloed zonder macht. Want juist wanneer je minder stuurt, ontstaat er ruimte voor eigenaarschap, vertrouwen en groei. In je werk, je interacties en je leiderschap. Want ruimte werkt. Mits je durft te vertrouwen.

In dit boek ontdek je:

- hoe je invloed uitoefent door te sturen op proces
- hoe je professionele ruimte creëert met stevig én menselijk leiderschap
- hoe je subtiele patronen, die goede samenwerking belemmeren, herkent en doorbreekt
- hoe je schakelt tussen sturen en loslaten, precies waar het ertoe doet
- hoe vertrouwen groeit door minder te doen en beter te kijken naar wat er onder de oppervlakte speelt
- hoe je met de juiste taal en inzichten dynamieken weer in beweging krijgt.



Marc van Katwijk is trainer, coach en auteur van *Commercieel luisteren* en *Overtuigend luisteren*. Hij traint leiders, teams en professionals in communicatie, leiderschap en samenwerking. Zijn stijl is direct en toegankelijk, met oog voor de mens en de onderstroom.

Hij wil leidinggevendenden helpen minder te doen, meer te zien – en invloed uit te oefenen zonder macht.

www.marcvankatwijk.nl



9 789082 073423