

Margon van Toor  
Erna ter Weele

# wat je ziet doe je zelf

ZEVEN WEGWIJZERS  
VOOR NATUURLIJK LEIDERSCHAP



# wat je ziet, doe je zelf

ZEVEN WEGWIJZERS VOOR NATUURLIJK LEIDERSCHAP



# INHOUD

Laten we elkaar optillen	6
<b>Deel 1</b> Vooraf	10
Reis met ons mee	13
Verken de horizon	19
<b>Deel 2</b> Zeven wegwijzers	34
<b>Gaat het wel zo goed in jouw organisatie als je zou willen?</b>	<b>37</b>
1 Natuurlijke leiders gaan op reis met verbeeldingskracht	39
2 Natuurlijke leiders kennen de natuurlijke weg	71
3 Natuurlijke leiders zien het systeem	99
<b>Gaat het wel zo goed in jouw team als je zou willen?</b>	<b>127</b>
4 Natuurlijke leiders vertragen om te versnellen	129
<b>Ben jij wel zo'n goede leider als je zou willen?</b>	<b>154</b>
5 Natuurlijke leiders kijken in de spiegel	157
6 Natuurlijke leiders kiezen hun rol	173
7 Natuurlijke leiders ontwikkelen hun innerlijk kompas	199
<b>Deel 3</b> Op reis met deze rugzak	228
Aandacht & ambacht	231
Dankwoord	259
Over de auteurs	261
Over de geïnterviewden	266
Gebruikte literatuur	270
Index naar onderwerp	275
Uitgebreide inhoudsopgave	282



“GAAT HET ZO  
GOED ALS JE  
ZOU WILLEN?”

ERNA

MARGON



## LATEN WE ELKAAR OPTILLEN

*Eind 2012 ontmoette ik Erna voor het eerst, tijdens een congres van de Foundation for Natural Leadership. Een gemeenschappelijke vriendin stelde ons aan elkaar voor en er was meteen een klik, het gevoel dat we elkaar echt snaptten. Snel daarna volgde een ontmoeting met Margon en in de samenwerking die daarna gestalte kreeg, is die wederzijdse herkenning een belangrijke rol blijven spelen. Nu, zo'n acht jaar later, ligt er dit boek over Natuurlijk Leiderschap, waarin ik hun denken en doen weerspiegeld zie. En ook dit is een feest van herkenning, aangevuld met hun verfrissende blik op een thema dat ons alle drie zo na aan het hart ligt.*



In de afgelopen jaren hebben Erna en Margon zich mede laten inspireren door het gedachtegoed van Impeccable Leadership, de noemer waaronder ik mijn eigen visie op leiderschap heb geschaard. We hebben elkaar daarin opgezocht, verrijkt, geconfronteerd en fijngeslepen. In essentie wil ik met Impeccable Leadership leiders en teams iets in handen geven waarmee zij toegang krijgen tot hefboomen van impact, zodat hun leiderschap effectief wordt. Daarin zijn twee elementen belangrijk. Enerzijds geloof ik dat mensen pas gaan leren als zij echt geraakt worden, als zij voelen dat het zin heeft. Anderzijds hebben zij ook behoefte aan instrumenten die hen op hun pad houden, die hen helpen navigeren door de complexiteit van organisaties in een grillige realiteit.

### Zoeken naar verbinding

Met die twee pijlers heb ik mijn visie onderbouwd tot een ontwikkelingsgerichte benadering. Leiderschap is geen statisch begrip dat je als goed of fout kunt beoordelen. Je probeert juist iedere keer te kijken waar je nu staat en hoe je weer verder komt. Dat is echt een proces dat je met elkaar doorloopt en dat begint met wederzijds begrip, met het zoeken naar gemeenschappelijke grond voor verschillende belangen. Vanuit die verbinding ontstaat plezier en vanuit dat plezier ontstaat de motivatie om dromen waar te maken. Hoe vaak zie je dromen niet verzanden in het onvermogen om elkaar te begrijpen? Terwijl je elkaar juist kunt optillen, zodat de som der delen groter is dan het geheel.

### Trouw aan wat je beleeft

Vlak na onze eerste kennismaking stapten we gezamenlijk in een masterclass en daarin hebben we zulke intense dingen met elkaar beleefd. Sommige gesprekken herinner ik me nog woord voor woord, omdat er iets van binnen werd omgedraaid. Wat belemmerd was, kwam vrij. Oude patronen werden doorbroken, simpelweg omdat mensen de moed hadden om trouw te blijven aan wat zij voelden en beleefden. Wanneer je aandacht hebt voor die ervaring, en daar ook op wilt reflecteren, helpt het wanneer je haar kunt plaatsen in een verklarend kader. Impeccable Leadership geeft zo'n kader. Dit boek over Natuurlijk Leiderschap doet dat ook, maar dan weer net op een andere manier. Daardoor ga je zien wat nodig is om tot de volgende stap van ontwikkeling te komen, handelend vanuit jouw persoonlijke kracht en talent.

### Mens onder de mensen

We leven in tijden van polarisatie. Je ziet dat mensen sneller hun toevlucht nemen tot het machtsdomein. Wanneer zij merken dat zij met redelijkheid hun zin niet krijgen, schieten zij door in angst en vervreemding. Ik denk juist dat we met liefde en wijsheid kunnen leren kijken naar verschillen en dat we daarmee dan doordringen tot een sociale intelligentie die hard nodig is. Deze planeet gaat kapot aan een gebrek aan menselijkheid. Er wordt veel gepraat over het klimaat en over duurzaamheid, maar dat gaat mijns inziens helemaal niet ver genoeg. We moeten het herstellend vermogen van de aarde zien te vergroten door het genereren van een nieuwe realiteit, waarin we weer voelen wat het betekent om mens onder de mensen te zijn. Als je die verbinding kunt vertalen naar leiderschap, ontstaat ruimte voor vernieuwende oplossingen die onze toekomst kunnen redden.

### De gorilla en het jong

Mensen verschuilen zich soms in hun tunnel van eigenbelang. Zij zijn afhankelijk van wat de buitenwereld van hen vindt en bang dat zij worden afgewezen. Die onzekerheid weren zij af met het streven naar macht. Sommige hedendaagse denkers menen dat het te laat is om die machtsstructuren te doorbreken. Zelf sta ik daar positiever in en kies ik een andere weg. Samen met mensen als Erna en Margon probeer ik organisaties te ondersteunen om het menselijke in het midden te plaatsen. Die transformatie is ontzettend motiverend, maar ook kwetsbaar. Het oude machtsdenken is als een gorilla en het nieuwe is nog jong. Als je die twee

“

NEEM NIKS  
KLAKKELOOS AAN,  
MAAR VRAAG JE AF  
WAT HET VOOR JOU  
BETEKENT



met elkaar in gevecht brengt, wordt het een oneerlijke strijd. Daarom moeten we het nieuwe voeden en het oude verleiden om verbindend om te gaan met die nieuwe realiteiten.

### De schoonheid van imperfectie

Ik leer leiders dat zij geen feedback moeten geven, maar juist om advies moeten vragen waarmee zij een betere leider kunnen worden. Hoe kan ik jou beter snappen? Hoe werkt jouw besturingssysteem? Die dialoog kun je op allerlei niveaus aansnijden om verschillen te overbruggen. Wanneer ik in het buitenland ben, vraag ik wel eens aan mijn reisgenoten welk boek ik moet lezen om hun cultuur beter te begrijpen, om een betere broeder te zijn van hun volk. Dat is de kernvraag die je ook aan je team of aan jezelf kunt stellen. Wanneer je je bewust wordt van jouw verhouding tot dat deel van jou dat bang is of pijn heeft, kun je daar met liefde en wijsheid naar leren kijken. De veiligheid komt dan van binnenuit, omdat je in het reine bent met jezelf. Je hoeft niet te verstarren, want je voelt de ruimte om te blijven leren. Juist in imperfectie schuilt schoonheid; denk maar aan de Venus van Milo, die zelfs zonder armen zoveel kracht en pracht uitstraalt.

### Wereldwijde beweging

Het besef dat we het echt anders willen doen met onze visie op leiderschap, heeft de band met Erna en Margon versterkt. We leven waarin we geloven; we tillen elkaar op en delen onze ervaringen, in de hoop dat we daarmee deel uitmaken van een beweging die grootser is dan wijzelf. Zo willen we een betere wereld maken, via organisaties die bevolkt worden door mensen die mens mogen zijn, in vrede met zichzelf.

### Lees als een avonturier

Wat ik zo verfrissend vind aan dit boek, is dat verschillende persoonlijke ervaringen met leiderschap zo mooi aan bod komen. Daarbij krijgt de natuur haar rechtmatige plek toebedeeld, als de plek waar je het menselijke hart voelt kloppen. Tegelijkertijd houden Erna en Margon de lezer een spiegel voor. Met allerlei modellen en theorieën geven zij handvatten om eerlijk naar jezelf te kijken en om van daaruit de leiding te nemen over jouw eigen loopbaan, jouw team, jouw leven.

Daarom zou ik je willen uitnodigen om in dit boek te duiken als een avonturier, en niet als een toerist. Neem niks klakkeloos aan, maar vraag je af wat het voor jou betekent. Waarnaar maakt het jou nieuwsgierig? Waar wil je meer van? Welke ervaringen zou je willen delen? Ik weet zeker dat de schrijvers die antwoorden heel graag van je willen horen, omdat zij met dit boek de deuren wagenwijd openzetten naar een brede dialoog.

Dat had ik trouwens nooit kunnen voorzien toen ik jaren geleden op een zolderkamertje zat te zwoegen op mijn eigen leiderschapstheorie. Was het daarbij gebeven, dan was het toch een beetje sneu geweest. Maar dat zulke getalenteerde mensen mijn visie omarmen en weer verder brengen? Daar word ik alleen maar heel erg gelukkig van...

Frits Wilmsen  
Grondlegger van Impeccable Leadership



# 1

DEEL

VOORAF

## REIS MET ONS MEE

*Dit boek is bedoeld als een inspirerende reisgids, die je mee kunt nemen op de boeiende weg in de ontwikkeling van jouw leiderschap. Het is onze ervaring dat die leiderschapsontwikkeling gelijk opgaat met je persoonlijke ontwikkeling. Dit boek is dus niet alleen bedoeld voor de mensen die daadwerkelijk leidinggeven, maar zeker ook voor iedereen die de leiding over zijn eigen leven wil nemen.*



### Een gids voor iedereen op reis

Wie zijn dan onze reisgenoten? Eigenlijk iedereen die vanuit kracht wil handelen en zelfsturing hoog in het vaandel heeft staan. Mensen die op zoek zijn naar de praktische vertaling van al die theorieën over leiderschap. De lezer die denkt: “Ja leuk hoor, maar hoe doe ik dat dan?” En: “Wanneer doe ik wat?” We schreven het voor wie al heeft ervaren dat je innerlijke conditie effect heeft op de resultaten die je wilt bereiken en ook voor wie meer wil weten over de praktische invulling daarvan.

Zoals Mark Twain al zei: “Men moet reizen om te leren”, zo hebben wij veel geleerd van onze reis in leiderschap. Onze eigen ervaringen, die van onze opdrachtgevers en de ervaringen van een aantal boeiende mensen die we tegenkwamen, zijn in deze reisgids opgenomen. We noemen ons gedachtegoed: ‘Natuurlijk Leiderschap’ en om het concreet en tastbaar te maken, hebben we het gestructureerd in een aantal praktische wegwijzers. Zo willen we je een routekaart geven om te navigeren door de complexiteit van de ontwikkeling van jouw eigen leiderschap, dat van teams en van organisaties.

Hiervoor hebben we o.a. de volgende bouwstenen gebruikt:

- ▶ Het gedachtegoed van Impeccable Leadership
- ▶ De ervaringen met de Foundation for Natural Leadership
- ▶ De kennis die ons is bijgebracht in Clean Language & Symbolic Modelling
- ▶ De werkvormen van Geweldloze Communicatie



- ▶ De ervaringen met intuïtieve ontwikkeling en werken in de ruimte
- ▶ De nieuwe inzichten rondom sociaal constructionisme in de master Begeleidingskunde Rotterdam
- ▶ En uiteraard onze eigen (werk)ervaring met leiderschap; van onszelf en van anderen

Tijdens onze reis kwamen we veel bijzondere mensen tegen met wie we korte of langere tijd optrokken. Hun inspirerende en openhartige reisverhalen, waarin zij zowel hun uitdagingen, kracht als kwetsbaarheid tonen, tref je ook aan in dit boek. En natuurlijk ontbreken onze eigen verhalen niet. Onze persoonlijke ervaringen illustreren niet alleen de theorie, maar tonen ook dat wij de wijsheid niet in pacht hebben. Net als bij ieder ander gaat onze reis gepaard met vallen en opstaan, met hollen en stilstaan. Terwijl we in die spiegel keken herinnerden we ons de uitspraak:

“ KWETSBAARHEID TONEN IS EEN EIGENSCHAP  
DIE WE ENORM WAARDEREN...IN ANDEREN.

- Sandberg, 2017

Tijd voor een herwaardering van onze eigen kwetsbaarheid!

### Antwoorden in deze reisgids

Er staan veel vragen in deze reisgids en dat doen we expres. Het stellen van vragen is een onderschatte kwaliteit. We nemen zo vaak aan dat we wel weten wat de ander bedoelt, terwijl achteraf vaak blijkt dat dat niet zo is. De aanname dat het doel wel duidelijk is en dat we middel en doel uit elkaar kunnen halen, zonder er veel meer woorden aan te geven, dat is juist vaak de belemmering in het behalen van het doel. Door elkaar expliciet te bevragen over de beelden die er leven komen gezamenlijk gewenste doelen dichterbij. En kunnen onderliggende aannames verkend worden voordat ze in de weg komen te staan.

Naast theorie en informatie over het proces en suggesties voor wat je kunt doen, wakkeren we je nieuwsgierigheid graag aan door zelf veel vragen te stellen. Laat je in deze reisgids inspireren tot het vinden van jouw antwoorden op vragen als:

- ▶ Wat is Natuurlijk Leiderschap?
- ▶ Welke rol speelt leiderschap in het behalen van resultaten?
- ▶ Hoe kijk jij naar leiderschap en wat betekent dat voor jou?
- ▶ Wat betekent dat voor anderen met wie je werkt?
- ▶ Hoe betrek je anderen erbij?
- ▶ Hoe stuur je op samenwerking?
- ▶ Hoe blijf je creëren & innoveren?
- ▶ Hoe hou je oog voor benodigde veranderingen?
- ▶ Wat is de snelste weg naar resultaat?

De belangrijkste vragen waarvoor wij je inspiratie willen geven zijn:

- ▶ **Gaat het wel zo goed in jouw organisatie als je zou willen?**  
*Wat is in jouw organisatie de weg naar resultaat?*
- ▶ **Gaat het wel zo goed in jouw team(s) als je zou willen?**  
*Welk beroep wordt in jouw team(s) gedaan op leiderschap en hoe pak jij dat aan?*
- ▶ **En ben jij wel zo'n goede leider als je zou willen?**  
*Welke volgende stap kun jij zetten in de ontwikkeling van jouw leiderschap?*

### Wat je ziet, doe je zelf

Dit boek kun je zien als inspiratie voor de ontwikkeling van jouw persoonlijk leiderschap, maar het gaat verder; team- en organisatieontwikkeling vallen nadrukkelijk ook binnen ons aandachtsveld. Het een kan wat ons betreft niet zonder het ander: het gedrag van de leider heeft invloed op het team en andersom. Daar komt ook de titel van ons boek vandaan: Wat je ziet, doe je zelf. Je kunt de ontwikkeling van jouw team niet zien zonder naar jezelf te kijken. Deze reisgids is dus eveneens een spiegel, soms flatteus en even zo vaak confronterend. Want wellicht ontdek je gaandeweg dat onwenselijk gedrag in jouw team versterkt wordt door jouw eigen patronen van denken en doen. En andersom: dat het zo lekker loopt, omdat je niet alleen reflecteert op wat er moet gebeuren, maar ook op jouw eigen rol in dat samenspel. Die verbinding tussen jou, het team, de organisatie en de doelen die jullie wensen te bereiken, vormt de essentie van dit boek en de richting voor jouw reis. We hopen dat die rode draad jou houvast en inspiratie geeft om met jouw team of organisatie aan de slag te gaan.

## Leeswijzer

Dit boek is opgebouwd uit drie delen:

1. Dit eerste deel geeft context, het verkent de horizon. Je vindt er meer informatie over de definitie van Natuurlijk Leiderschap en waarom het belangrijk is.
2. In het tweede deel tref je zeven wegwijzers aan voor Natuurlijk Leiderschap, die de nodige verdieping en uitleg geven. Elke wegwijzer eindigt met wat je in de praktijk kunt zien en doen. Soms bevat de tekst praktische tips, die we hebben aangegeven met een ➤ in de kantlijn.
3. In het derde deel maken we het nog praktischer met een overzicht van het leiderschapskompas en negen vragen die altijd een rol spelen wanneer je met je team een stap verder wilt komen.

Tussendoor tref je de persoonlijke verhalen aan van mensen die met dit gedachtegoed op reis zijn gegaan. Zij geven een persoonlijke kleuring aan de theorie. Meer achtergrondinformatie over de geïnterviewden tref je achterin aan onder 'Over de geïnterviewden'. Over onszelf en waarom wij deze reisgids schreven onder 'Over de auteurs'.

Je kunt natuurlijk op pagina 1 beginnen en doorlezen, maar we nodigen je ook uit om vooral af en toe een stukje te lezen. Vandaar de onderwerpenlijst achterin, zodat je per onderwerp kunt zoeken. Achterin staat ook een uitgebreide inhoudsopgave waarin alle onderdelen zijn benoemd.

Niet altijd vind je in onze teksten of die van geïnterviewden een verwijzing naar 'hij' en 'zij', maar dat is nadrukkelijk wel de bedoeling. Wij zijn er ons er zeer van bewust dat iedereen, inclusief wijzelf, een onbewuste bias heeft en dat we leiderschap eerder toekennen aan mannen dan aan vrouwen. Dus bij het onderwerp van dit boek willen we de leeswijzer meegeven: meneer, voel je s.v.p. ook aangesproken als er 'zij' staat. En andersom.



**Gaat het wel  
zo goed in  
jouw team  
als je zou  
willen?**



## TIME IS ON MY SIDE

Een jonge, zeer van zichzelf overtuigde, Mick Jagger zong dit al in 1964. De songtekst maakt één ding duidelijk zien: Trust the proces!

*And I know, I know  
Like I told you so many times before  
You're going to come back, baby  
Because I know  
You're going to come back knocking  
Yeah, knocking right on my door*

### Honingzoete samenwerking

Ook in de natuur zien we hier mooie voorbeelden van. Zo wijst de grote honingwijzer – een prachtige, aan onze specht verwante vogel – de lokale bevolking van Afrika de weg naar bijennesten en hun honingschat. Dat gaat niet vanzelf. Ook hier zijn tijd, aandacht en vertrouwen in het proces nodig. Op jacht gaan naar de vogel werkt niet. Dat weten de leden van Yao-sta in Noord-Mozambique al generaties lang. Nee, om echt succesvol te zijn, geef je de vogel een speciaal teken dat je hem graag wilt volgen. Dat doet de bevolking door eindeloos te oefenen op het speciale geluid 'brr-hm' waarmee ze de vogels imiteren. Zo laat de jager zich vinden.

### Investeren in verbinding

Investeren in deze samenwerking levert alle partijen voorspoed op. Ook voor de 'Honey bird' want hij kan het nest wel aanwijzen, maar niet openmaken. Dat doen de jagers voor hem, waarbij ze naar Afrikaans gebruik wat honingraat achterlaten, zodat de vogel de volgende keer graag weer de wegwijzer wil zijn.

Scan de QR-code naar dit filmpje en verbaas je over het feit dat de vogel veel vaker geneigd is de weg te wijzen wanneer hij zo wordt aangeropen, wanneer er verbinding is tussen deze bijzondere vogel en de jager. Het bijennest wordt dan significant vaker gevonden dan wanneer de jager ongeduldig is en zich niet laat vinden door de vogel, maar ernaar op jacht gaat.

Mick Jagger wist het ook al:  
"Well, time is on your side, yes it is."



## 4 NATUURLIJKE LEIDERS VERTRAGEN OM TE VERSNELLEN

*In deze wegwijzer verleggen we de aandacht van de organisatiecontext naar jouw directe omgeving. Gaat het wel zo goed in jouw team als jij zou willen? Je weet wat je wilt, je hebt een doel voor ogen, hup, meteen van A naar B, geen getreuzel, geen omwegen, gewoon neuzen dezelfde kant op en doorlopen. Dat blijkt vaak makkelijker gezegd dan gedaan. In deze wegwijzer leggen we ons oor te luister bij wat er leeft onder leidinggeevenden en hoe zij kijken naar hun teams. Hoe werkt groepsdynamiek en in welk ritme ontstaan de mooiste resultaten?*



### 4.1

#### Leiders willen graag snel

Als wij leidinggeevenden vragen naar voorbeelden van gedrag dat niet langer werkt in hun teams, dan hebben ze het over passiviteit, eilandjesgedrag en voorzichtige of onduidelijke communicatie.

Wat zien zij dan als effectief gedrag? Als antwoord op die vraag noemen zij meer externe focus, pro-actiever en effectiever communiceren, het geven en wekken van vertrouwen, het geheel overzien, samenwerken en de verschillen productief maken. Het zijn allemaal vaardigheden die belangrijk zijn, maar die vaak niet behoren tot de kerntaken. Daardoor verliezen ze het altijd van de acties die wel een deadline hebben, totdat je van de manier waarop jullie (willen) werken een prioriteit maakt.

We hebben al het nodige beschreven over de natuurlijke weg van organisaties: hoe verandering een constante is, de complexiteit toeneemt en er steeds sneller gereageerd moet worden op wat op de organisatie afkomt. Niet vreemd dus, dat

leidinggevend en teams steeds vaker in de valkuil van acceleratie stappen. Voor wie geneigd is om controle te houden en zo resultaten te garanderen, is dat een logische reactie. Zij willen het liefst in een rechte lijn van A naar B, maar dat laat weinig ruimte aan het ontwikkelen van vaardigheden of het onder de loep nemen van de samenwerking.

### Kairos-tijd en Chronos-tijd

Wanneer je echter wilt werken aan jullie aanpassings- en organisatievermogen, dan loont het om te weten wanneer je moet vertragen en wanneer je kunt versnellen. Vertragen is nodig voor een diepere dialoog om de uitdagingen beter te begrijpen, de gewenste uitkomst te verbeelden of de beleving erover te delen. Versnellen is gewenst wanneer het kan, omdat er energie op zit en de markt nu eenmaal niet wacht.

Joke Hermsen verkent in haar boek *Stil de tijd* (Hermsen, 2010) het belang van rust, verveling, aandacht en wachten. Van vertragen dus. Die ervaring is volgens Hermsen van levensbelang, maar krijgt nauwelijks ruimte in onze overvolle agenda's. Om dit punt duidelijk te maken, gaat zij in op de verschillende gezichten van tijd zoals de Grieken die onderscheidden, namelijk de Kairos-tijd en de Chronos-tijd.

In de ogen van de Grieken was Chronos-tijd de meetbare, praktische, sociale tijd, ofwel de tijd van de klok. Kairos-tijd, daarentegen, zagen zij als de aanjager van creativiteit, ethisch bewustzijn en mystieke ervaringen. In onze tijd wordt Kairos-tijd stelselmatig overschaduwd door Chronos-tijd, de kloktijd die ons leven steeds sterker bepaalt.

### WIE WAS KAIROS VOOR DE GRIEKEN?

Kairos is in de Griekse mythologie de personificatie van de gelegenheid, het juiste moment om iets voor elkaar te krijgen, om je doel te bereiken. Hij was het jongste goddelijke kind van de oppergod Zeus. Kairos wordt afgebeeld zonder kleren en kaal, afgezien van een haarlok op zijn voorhoofd. De betekenis hiervan is dat je een kans kunt grijpen als je hem vooraf ziet aankomen, maar achteraf is er geen manier om hem weer terug te halen. Net als Hermes wordt

Kairos vaak afgebeeld met vleugels aan zijn voeten, omdat de gelegenheid snel weer voorbij is. Hij is altijd jong en mooi, want er is steeds weer een nieuwe gelegenheid die schoonheid kan voortbrengen en met de schoonheid vergaan ook de kansen. Hij heeft vaak een scheermes of een weegschaal bij zich, wat benadrukt dat de gelegenheid een kritiek moment is, scherp onderscheidend en doorslaggevend voor het vervolg.

We worden allemaal gestuurd door deze twee soorten tijd: de kloktijd en de innerlijke tijd. Beide soorten tijd hebben we nodig, maar vaak verliezen we ons in de kloktijd en gaan we voorbij aan de innerlijke tijd. Bij lummelen, dromen of op de bank hangen – een kunst die pubers bij uitstek beheersen – voelen we ons toch wat ongemakkelijk. Toch moet je juist een bepaalde rust vinden om een nieuwe visie te ontwikkelen, om creatief te worden. Wanneer je vanaf een afstand reflecteert op wat zich afspeelt, zie je ook sneller de kansen die zich aandienen. En in plaats van mee te rennen met de waan van de dag, kun je ook proberen om betekenis te geven aan je eigen ervaringen, zodat je vandaaruit nieuwe stappen kunt ondernemen.

Als je het te druk hebt, vindt het echte gesprek niet plaats. Je bent dan alleen maar aan het 'downloaden' wat je allemaal al weet. Daar zit niet de vernieuwing, maar de herhaling. Verveling, wachten, rust en aandacht vormen nu eenmaal de noodzakelijke inspiratiebronnen voor onze creativiteit en ons denken. Zoals Nietzsche stelt: "Pas vanuit de 'windstilte van de ziel' is er ruimte voor creativiteit." (J. Hermsen, 2011). Innovatie en creativiteit vragen om vertragen voordat je kunt versnellen. Geef Kairos de ruimte!



## Van transpireren naar inspireren

Liever inspireren dan transpireren. Liever samen aan de slag dan trekken aan een dood paard. Liever met elkaar vliegen dan in je eentje zwoegen. Liever met verbeeldingskracht aan het werk dan bijziend tegen een muur aan lopen. Tja, hoe doe je dat? Hoe stuur je op gedrag op een manier die uitnodigt, waar iedereen energie van krijgt? Lukt het je om eerst te vertragen en dan pas te versnellen?

Bedrijven en de branches mogen van elkaar verschillen, maar zij kampen vaak met dezelfde vragen:

- ▶ Hoe laat ik het team doen wat het moet doen?
- ▶ Hoe maak ik van een groep individuen een team?
- ▶ Hoe kan ik mijn team beter laten samenwerken?
- ▶ Hoe kan ik mijn team laten leren ondanks tijdsdruk?
- ▶ Hoe kan ik doelen stellen zonder exacte paden te beschrijven?
- ▶ Hoe ga ik om met weerstand?
- ▶ Hoe bewaak ik mijn grenzen en zeg ik tijdig ‘nee’ tegen wat moet?
- ▶ Hoe kan ik meer naar mezelf luisteren, meer rust creëren en gevoel de ruimte geven?

Deze vragen herkenden wij zeker uit onze eigen ervaringen, en ook wij waren nieuwsgierig naar de antwoorden. Die nieuwsgierigheid vormde voor ons een belangrijke drijfveer voor onze reis van de afgelopen tien jaar. Zij werd voor een belangrijk deel bevredigd toen wij in kennismaakten met Frits Wilmsen en de manier waarop hij leiderschap als proces, en de impact ervan op teams, onderzocht. Samen hebben we dit onderzoek vervolgens uitgebreid, en de antwoorden delen we graag met je.

## 4.2

### Onderzoek: zo kijken leiders naar teams

De afgelopen jaren hebben we onderzoek gedaan naar het gedrag van leidinggevers en de manier waarop zij kijken naar hun teams. Daarmee hebben we een mooi beeld gekregen van de interactie tussen het gedrag van de leidinggevers en het waargenomen gedrag in teams waarmee zij samenwerken of waaraan zij leiding geven. In totaal hebben we bijna 500 waarnemingen verzameld, die de basis vormen voor de bevindingen die je hieronder aantreft. Uiteindelijk hebben er nagenoeg evenveel mannen als vrouwen meegedaan aan ons onderzoek. Dat

maakte ons ook nieuwsgierig naar de eventuele verschillen tussen hen, maar daarover later meer.

## 4.3

### Teamgedrag dat niet langer werkt

We hebben verschillende onderzoeksvragen gesteld, zoals:

**“Wat is het gedrag van teams waarvan jij vindt dat het niet langer werkt?”**

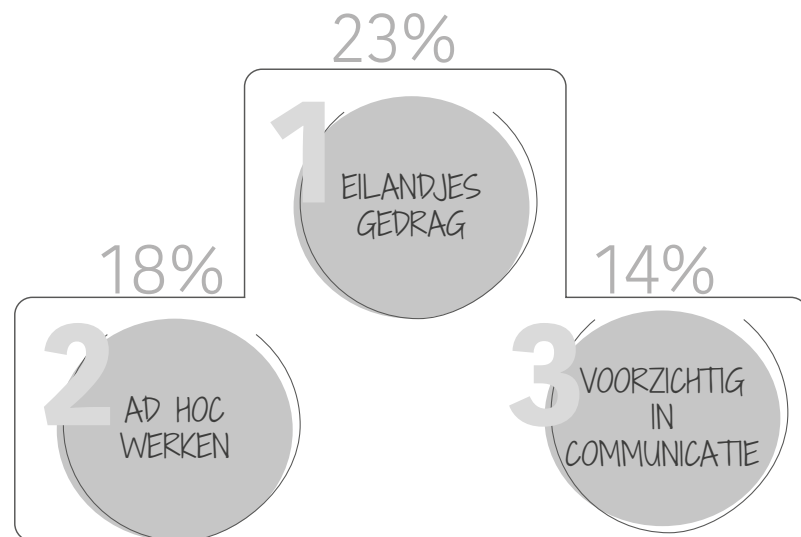
De open antwoorden hebben we geclusterd naar acht patronen. Dit is wat leiders waarnemen in hun teams:

- ▶ **Passiviteit**, afhankelijk opstellen, de ander moet de eerste stap zetten, afwachten, het op de oude manier blijven doen, het nieuwe niet zien zitten.
- ▶ **Eilandjesgedrag**, je meer onderdeel voelen van een subteam, focus op het eigen resultaat ongeacht de overall doelen, afdelingsdenken, beschermend voor het eigen team, elkaar als interne concurrent zien.
- ▶ **Voorzichtigheid in communicatie**, onzekerheid, in de groep voor je houden wat je denkt, wantrouwen, verwachtingen niet uitspreken, druk ervaren, niet kwetsbaar opstellen, meten met twee maten.
- ▶ **Klagen**, externaliseren, anderen de schuld geven, negatief zijn, bondjes smeden om je eigen gelijk te halen, problemen constateren zonder oplossingen aan te dragen, naar de leider kijken wanneer iets fout gaat.
- ▶ **Overtuigen**, poneren, ter discussie blijven stellen, willen winnen, luisteren naar eigen gelijk, snel oordelen, opstapelen van argumenten, steeds harder gaan praten.
- ▶ **Machtsstrijd**, verzet tegen opgelegde taken, dominant gedrag, haantjesgedrag, jezelf groter maken dan je bent, elkaar bewust niet informeren, alleen over de inhoud willen praten om je superioriteit te claimen.
- ▶ **Ad hoc werken**, het zelf doen, kortetermijndenken, direct rennen en problemen van anderen oplossen, brandjes blussen, afgeleid worden, te weinig afstemming, te weinig samenwerken.
- ▶ **Naar binnen gericht**, weinig inlevingsvermogen in de klant, gebrek aan klantgerichte structuur, weerstand tegen vernieuwing, blijven vasthouden aan oude patronen, niet werken aan vergroten van kennis.



De antwoorden zijn niet evenredig over deze acht patronen verdeeld. Er is duidelijk sprake van een top drie van gedrag dat niet langer werkt in teams:

TOP 3 ANTWOORDEN  
GEDRAG DAT LEIDERS ANDERS WILLEN ZIEN  
IN HUN TEAM



Meer dan de helft geeft aan dat 'eilandjesgedrag', 'ad hoc werken' of 'voorzichtigheid in de communicatie' een issue is in hun team.

Ook opvallend is dat maar liefst een kwart van de respondenten aangeeft dat 'klagen', 'overtuigen' en 'machtsstrijd' het gedrag is dat zij zien. Werk aan de winkel dus.

## 4.4

### Gewenst teamgedrag

We hebben ook naar gewenst gedrag gevraagd:

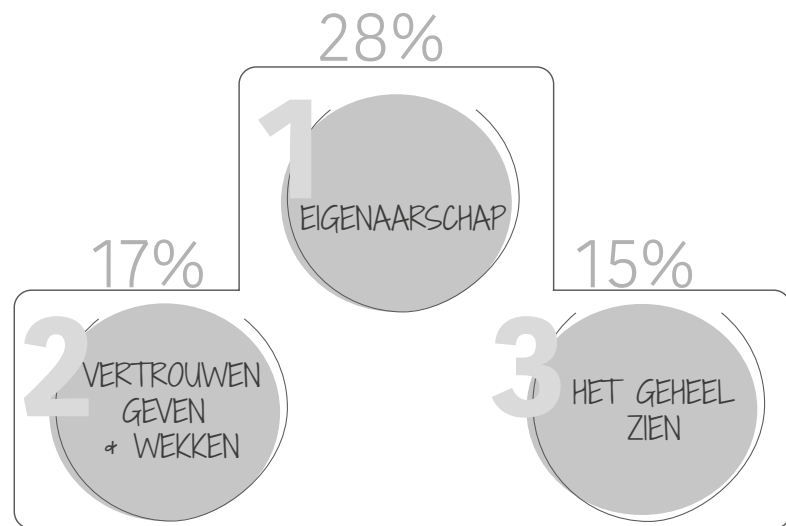
**“Wat is het gedrag van teams dat je daarvoor in de plaats zou willen zien?”**

Deze open antwoorden hebben we geclusterd in zeven patronen van gewenst of effectief gedrag:

- ▶ **Eigenaarschap**, anticiperend gedrag, onafhankelijk opstellen, probleem analyseren en oplossingen aandragen, slagvaardig, pragmatisch, initiatief tonen, gebruiken van elkaars talenten
- ▶ **Effectiever communiceren**, openheid, verwachtingen uitspreken, feedback vragen, naar elkaar luisteren, elkaar willen begrijpen, oordelen uitstellen, elkaar aanspreken, feitelijkheden benoemen, objectief zijn
- ▶ **Vertrouwen geven en wekken**, betrokkenheid, kwetsbaarheid durven tonen, ondanks onzekerheid toch een stap durven te zetten, verantwoordelijkheid nemen, zoeken naar de en/en voor het team, kennis delen
- ▶ **Verschillen productief maken**, de dialoog aangaan, andere meningen verwelkomen als toegevoegde waarde, elkaars vaardigheden en expertise kennen en aanboren, focus op ieders kracht i.p.v. zwakte
- ▶ **Het geheel zien**, werken vanuit de visie c.q. de bedoeling, strategische kant verder ontwikkelen, doorvertalen naar heldere stappen, doelen en strategieën formuleren, (proces)verantwoordelijkheid nemen
- ▶ **Samenwerken**, meer vanuit de teamgedachte werken, problemen samen dragen, meer op resultaat gerichte samenwerking, kennis en zelfverdieping delen met team
- ▶ **Externe focus**, gericht op innoveren en vernieuwen voor klanten, open en innovatieve houding, meer vanuit de klant denken en eigen gedrag en processen daarop aanpassen

Ook deze antwoorden zijn niet evenredig over alle patronen verdeeld. Er is wederom duidelijk sprake van een top drie:

## TOP 3 ANTWOORDEN GEDRAG WAT LEIDERS GRAAG WILLEN ZIEN IN HUN TEAM



Zestig procent van de ondervraagden, zowel mannen als vrouwen, geeft aan dat 'eigenaarschap', 'het wekken en geven van vertrouwen' en 'het geheel kunnen zien' het gewenste gedrag van hun teams is.

### 4.5

#### Waar wil je vanaf en waar wil je naartoe?

Wanneer je deze antwoorden leest, zou je kort door de bocht kunnen denken dat wanneer je van 'eilandjes' af wilt, je dan 'eigenaarschap' wilt zien, maar dit zijn alleen gemiddeld de meest genoemde patronen.

De werkelijkheid is genuanceerder:

- ▶ Wie 'eilandjesgedrag' ziet in haar team, wil vooral graag dat er wordt samengewerkt, het geheel wordt overzien en de verschillen productief worden gemaakt

- ▶ Wie 'ad hoc werken' niet langer vindt werken, wil vooral graag dat het geheel wordt overzien en dat dan ook eigenaarschap wordt getoond
- ▶ Wie af wil van de 'voorzichtigheid in communicatie' in haar team, vindt dat ze effectiever moeten communiceren en dat meer vertrouwen gewekt en gegeven moet worden

Zou je als vanzelf van ongewenst naar effectief gedrag in teams kunnen komen, is het alleen de tijd die maakt dat je van A naar B komt? Vaak is dat niet zo en houdt het huidige systeem de ongewenste situatie in stand. Typisch geval van "als je blijft doen wat je doet, krijg je wat je hebt". Dat vraagt dus om inzicht in groepsgedrag en de fases die teams doorlopen. Plus een scherpe blik op waar het huidige gedrag vandaan komt. Is de kracht van het team groter dan de kracht van een individu om het gedrag te veranderen? En wat wordt van jouw leiderschap gevraagd door het team, hoe stuur je hun ontwikkeling? Relevante vragen voor wie gedrag in teams in de toekomst graag anders ziet dan vandaag.

### 4.6

#### Wat is een team?

"Maar wij zijn helemaal geen team, in ons dagelijkse werk hebben we niks met elkaar te maken. Ze noemen ons wel een team, maardat zijn we helemaal niet." Met zo'n stellige uitspraak zet het natuurlijk geen zoden aan de dijk om de discussie aan te gaan. Het roept wel de vraag op wat de definitie van een team eigenlijk is. Wat maakt een team een team? En is het iets anders dan gewoon een groep mensen?

Je zou kunnen zeggen dat een 'groep' een verzameling van mensen is die een gemeenschappelijk kenmerk delen. Bijvoorbeeld een groep Nederlanders, een groep die boeken over leiderschap leest, een groep mensen die van toneel houdt. Maar deze gedeelde interesse maakt van zo'n groep nog geen team. Wij bedoelen met een team een groep mensen die voldoet aan de volgende criteria:

- ▶ Qua omvang meestal ongeveer tussen 2 en de 20 personen
- ▶ Er is sprake van een gemeenschappelijk doel
- ▶ Er is directe interactie tussen de leden (fysiek of virtueel, kan beide)
- ▶ Er leden zijn onderling van elkaar afhankelijk voor het resultaat
- ▶ Er is sprake van een groepsstructuur en (werk)afspraken

**Ben jij wel  
zo'n  
goede leider  
als je zou  
willen?**



## ONTKOOIING

We zien het zo vaak gebeuren: dat wat goed is, komt bovendrijven. Zo keek Erna eens naar VPRO's Zomergasten, waar Adriaan van Dis de kijkers meevoerde in zijn belevingswereld. Een urenlange, onderhoudende televisieavond, maar grappig genoeg zingt slechts één enkel woord in mijn gedachten na. Ontkooiing. Zo'n woord dat eigenlijk niemand in zijn dagelijkse taal gebruikt, maar dat meteen op z'n plek viel.

### Vastgeroest en ingebakken

Dat is precies de kern van wat wij willen dat leiders doen: ontkooien. Loskomen van vastgeroeste patronen en ingebakken denkbeelden. Niet automatisch terugvallen op wat je kent, maar ook eens ongebaande paden verkennen. Om te ervaren dat er verschillende waarheden naast elkaar bestaan en dat je daar je voordeel mee kunt doen. Organisaties zijn net gewone mensen. Zij hebben soms de frisse blik van een ander nodig om de kooi te onderscheiden en om te begrijpen waarom zij zich daarin hebben verstopt of laten verstoppen.

### Lef

De wil om daaruit te stappen en te veranderen, is vaak al sluimerend aanwezig. Haal het lef naar boven om eens iets anders te proberen. Proef en ervaar wat nog meer mogelijk is. Nee, liever geen actielijsten en stappenplannen om een vooropgezet einddoel te bereiken. Wezenlijke veranderingen gaan stapje voor stapje, koersend naar de horizon. Doen, proberen, vallen, opstaan en leren wat werkt, doorgaan. Dat is de mooiste paradox: wie loslaat, krijgt grip. Wie durft te dwalen, vindt zijn weg.

### Zoveel te halen

Het lef om in de spiegel te kijken, te willen veranderen en de kracht om die verandering te verbeelden: met dat gereedschap in handen kun je de spijlen openbuigen. Wie uit de kooi stapt en om zich heen kijkt, ziet ineens wat daar allemaal te halen valt. Die vindt de flexibiliteit om mee te bewegen. Krijg de wind onder je vleugels en voel de vrijheid in denken en doen, ga de wijde wereld verkennen: ontkooi!

## 5 NATUURLIJKE LEIDERS KIJKEN IN DE SPIEGEL

*Om jezelf te ontwikkelen moet je je eerst bewust worden van je eigen kracht en kwetsbaarheid. Daardoor ontwaar je de weg vooruit en zie je wat je te leren hebt. Dat is de kernvraag waar deze wegwijzer over gaat. Wat zegt het waargenomen gewenste en ongewenste teamgedrag over jouw leiderschapsvermogen? Kan het zijn dat het team de spiegel vormt van jouw eigen gedrag? Weet jij dan wanneer het spannend wordt, en wat je dan doet? En wat voor effect dat heeft op anderen?*



### 5.1

#### Wat zie je van jezelf

Hoe vaak hoor je niet dat het team het 'gewoon' anders moet doen. Dat zij degenen zijn die moeten veranderen. Maar als jij daar leiding aan geeft, waar kom jij dan in beeld? Sta je zelf ook op die foto?

We gebruiken regelmatig de uitspraak: "Kun jij op je eigen etiket kijken?" Daarmee bedoelen we dat je ook je eigen functioneren onder de loep moet nemen. In de praktijk blijkt dat helemaal niet zo eenvoudig. Deze vaardigheid hangt nauw samen met je persoonlijke ontwikkeling en met de mate waarin je jezelf kent.

Leiders zijn zich niet altijd bewust van de invloed van hun gedrag op de ander. Die blinde vlek zorgt vaak voor onbedoelde effecten, die jou en jouw team behoorlijk in de weg kunnen zitten

#### Doe je binnenwerk

Leidinggeven met impact is sterk verbonden met een innerlijk proces. Het is 30% aanleg en minstens 70% (Avolio, 2005) een ambacht dat je kunt ontwikkelen door

bewust aandacht aan zelfreflectie te geven. Hoe beter je jouw eigen beleving, emoties en gedachten kent en onder controle hebt, hoe groter je invloed kan zijn op de samenwerking met anderen. Krijg je inzicht in je eigen gedrag, dan kun je het ook effectiever inzetten.

Wat je dat gaat opleveren? Nog even terug naar onze visie op leiderschap: leiderschap is jouw vermogen anderen te betrekken in het realiseren van doelen. Wat ligt er in jouw vermogen, wanneer werkt het en wanneer niet? Door met een scherpe blik in de spiegel te kijken, zie je waaraan jij kunt werken. Door je eigen 'binnenwerk' te doen, werk je heel bewust aan het vergroten van je vermogen.

Resultaten behalen is mensenwerk. Als leidinggevende ben je zelf het 'instrument' dat verschil maakt. Investeren in zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling is daarmee direct een investering in leiderschap én in teamresultaat. Je vergroot jouw keuze- en interventiemogelijkheden, waardoor creatievere oplossingen ontstaan voor vraagstukken die je nog vaker zult tegenkomen.

Een belangrijke onderzoeksvraag voor dit boek was: kijken leidinggevendenden ook in de spiegel wanneer zij naar het gedrag van hun team kijken? Oogsten zij wat zij zaaien? Bijvoorbeeld: zien leidinggevendenden die zelf alleen maar harder gaan werken zodra ze onder druk staan, ook in hun team eilandjesgedrag? Wanneer zij zelf vermijden om een helder kader en een route aan te geven, zien zij dan graag dat hun team zelf het geheel overziet en eigenaarschap toont? Wanneer jij als leider in de spiegel kijkt en jouw eigen gedrag onderzoekt en vergelijkt met het gedrag van jouw team, zie jij dan een relatie? En wat zegt die over de ontwikkeling van jouw eigen vermogen?

Kun je kritisch zijn zonder te veroordelen, zonder op voorhand dingen af te wijzen op basis van (on)bewuste aannames en overtuigingen? Durf je ook deze aannames en overtuigingen tegen het licht te houden en nieuwsgierig te blijven? Lukt het jou om een onderzoekende en open houding aan te nemen? Dat is allemaal ambacht, en dat kun je leren.

## 5.2

### Wat leiders zeggen van zichzelf

In ons onderzoek onder Nederlandse leiders hebben we daarom ook vragen opgenomen over het gedrag van leiders zelf. Wat doen zij als de druk toeneemt en wat vermijden zij dan juist? De antwoorden zijn voor ons erg herkenbaar. Wat is jouw favoriete patroon?

### Wat leiders geneigd zijn te doen

Voor ons onderzoek naar het persoonlijke gedrag van de respondenten, hebben we gevraagd om als voorbeeld een concrete situatie in gedachten te nemen. Bijvoorbeeld op deze vraag:

#### *Wat ik vooral geneigd ben te doen wanneer ik onder druk sta, is...:*

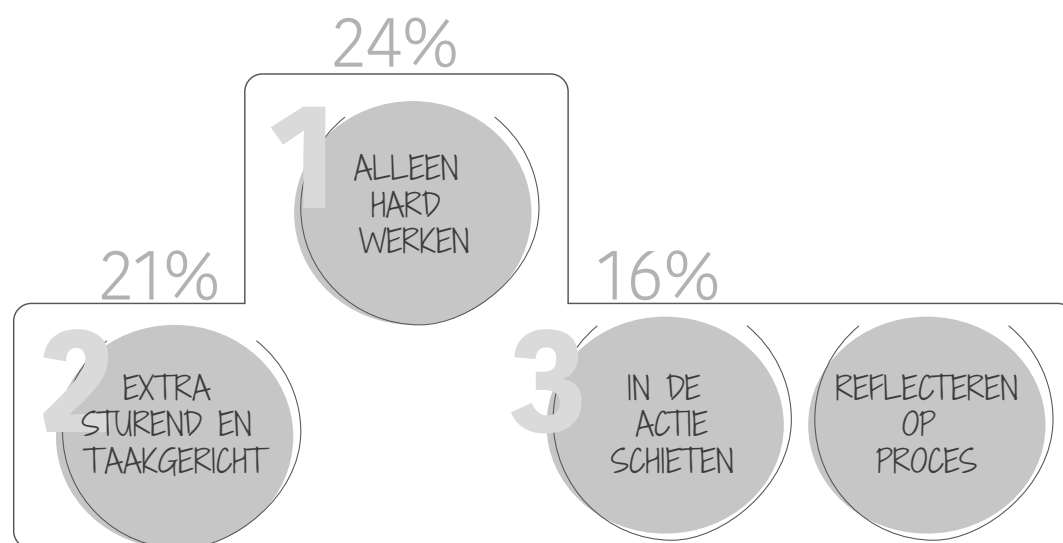
De antwoorden en reacties kunnen we terugbrengen naar de volgende zeven gedragspatronen:

- ▶ **Alleen hard werken**, uit verbinding gaan, e-mails en taken wegwerken, te snel gaan voor je omgeving, collega's weinig aandacht geven, zonder uitleg handelen, richten op de inhoud, perfectionistisch worden
- ▶ **Extra sturend en resultaatgericht worden**, minder toelichting geven bij besluiten, dominant worden, in controle willen zijn, pragmatisch of juist heel uitgebreid worden, kort en snel je mening doordrukken
- ▶ **Oplossingen aandragen**, helpen met snelle oplossingen, te weinig aandacht voor persoon en achterliggende probleem, doorpakken, kortetermijnaandacht, altijd een nieuwe optie bedenken
- ▶ **Reflecteren op het proces**, overzicht creëren, verbinding met jezelf maken, vragen stellen en luisteren, grenzen stellen, bewust vertragen om ruimte te creëren om dingen goed te doen, mogelijkheden verkennen
- ▶ **In de actie schieten**, ad hoc werken, meegaan in de hectiek, reageren op wat binnenkomt, degene die het hardst roept bedienen, geen tijd nemen voor reflectie en overzicht

- ▶ **Conformereren en pleasen**, meeroepen wat anders moet, potentie die je in mensen ziet laten beïnvloeden door vriendschap of mening van anderen, checken van acties zonder aandacht voor het proces
- ▶ **Uitstellen waar je tegenop ziet**, inefficiënter of minder slagvaardig werken, roep om actie lang onbeantwoord laten, een passieve rol aannemen als het gaat over dingen die je niet interesseren, afschuiven

Ook hier onderscheiden we een top drie van antwoorden. Bijna de helft van alle leiders zegt van zichzelf dat ze 'alleen harder gaan werken', of juist 'extra taakgericht en sturend worden' wanneer ze onder spanning staan.

### TOP 3 ANTWOORDEN WAT LEIDERS ONDER DRUK DOEN



Gedeeld op de derde plek (ieder 16%) geven leiders aan dat ze ook nog eens 'in de actie schieten' wanneer ze onder druk staan of juist gaan 'reflecteren op het proces'.

### Wat leiders geneigd zijn te vermijden

Het beeld wordt completer wanneer we ook de volgende vraag stellen:

### Wat ik vooral geneigd ben te vermijden wanneer ik onder druk sta, is...:

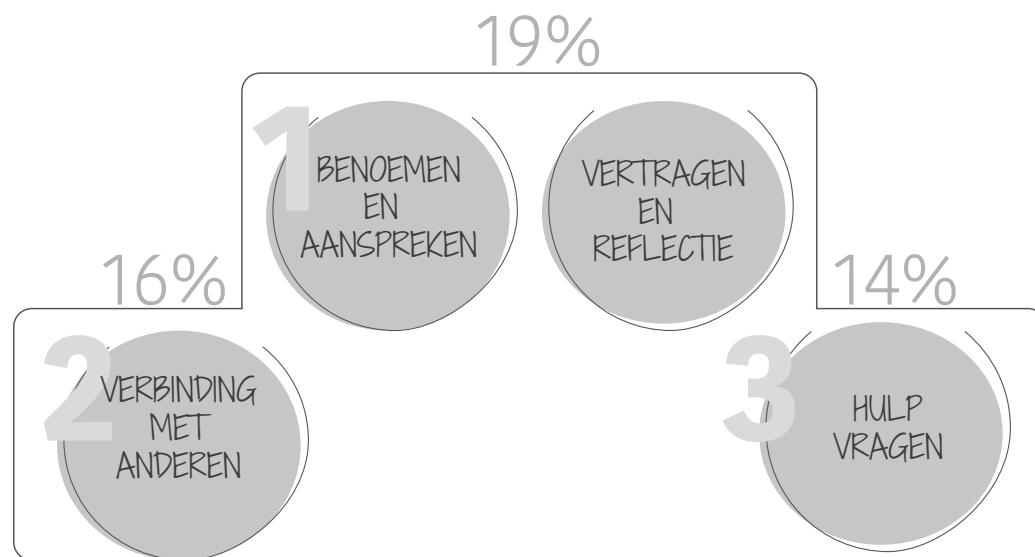
De reacties zijn samengevat in de volgende zeven categorieën:

- ▶ **Benoemen en aanspreken**, lastige gesprekken aangaan, mening van anderen vragen, vragen stellen over gedragskeuzes, ruimte geven voor de gevoelens die (kunnen) spelen, jezelf uitspreken
- ▶ **Vertragen, reflectie en rust** voor jezelf, nadenken over de toekomst, de feiten en literatuur of de mening van anderen erbij halen, overdenken wat er gebeurt en de positie die je wil innemen
- ▶ **Dialogo aangaan**, doorvragen op beleving en inhoud, persoonlijke aandacht en contact, jezelf open stellen voor andere visies, tijd nemen voor het goede gesprek, vragen stellen, nieuwsgierig blijven
- ▶ **Verbinding met anderen opzoeken**, tijd nemen en aandacht geven aan anderen, interesse tonen, fysiek aanwezig en beschikbaar zijn, tijd maken om eropuit te gaan, investeren in interne sociale activiteiten
- ▶ **Helder kader en route aangeven**, plannen en besluiten helder communiceren, concretiseren, processen uiteenzetten, vooruit plannen, toekomst visualiseren, visie uiteenzetten, kleine stappen formuleren
- ▶ **Hulp vragen en zelf kwetsbaarheid tonen**, emoties laten zien, stressgevoel benoemen, gebruikmaken van kennis en kunde van collega's
- ▶ **Inhoudelijk uitwerken**, oplossen, tijd nemen voor diepgaande onderzoeken, lastige zaken uitwerken, uitwerking waar creativiteit voor nodig is omdat je de oplossing nog niet weet

In de top drie vallen twee onderwerpen op. Allereerst staan 'vertragen en reflecteren' en 'hulp vragen' in de top drie van de zaken die leiders VERMIJDEN. Dat lijkt logisch wanneer je bedenkt dat in de top drie van wat leiders DOEN 'alleen hard werken' en 'in de actie schieten' voorkomen.



## TOP 3 ANTWOORDEN WAT LEIDERS ONDER DRUK VERMIJDEN



Daarnaast vermijden leiders vooral 'het contact met anderen' zodra zij zelf onder druk staan. Dat is misschien nog wel de belangrijkste conclusie, zeker wanneer we de drie categorieën van mijddgedrag bekijken die allemaal over contact met anderen gaan: 'het gedrag van anderen benoemen en ze aanspreken', 'verbinding met anderen' en als derde 'de dialoog aangaan' (10%). Deze drie categorieën zijn gezamenlijk goed voor 45% van de antwoorden.

### Wat vrouwelijke leiders anders doen dan mannen

Zijn er verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen in dit onderzoek? Nagenoeg niet, wanneer we inzoomen op hoe ze naar het gedrag van teams kijken. Wel in wat ze zichzelf zien doen:

- ▶ Vrouwen geven aan net iets vaker dan gemiddeld 'in de actie te schieten' en vermijden 'vertragen en reflecteren'
- ▶ Mannen 'reflecteren op het proces' iets vaker dan gemiddeld maar vermijden dan weer 'de verbinding met anderen'

Wanneer we kijken naar de patronen 'benoemen en aanspreken', 'de dialoog aangaan' en 'verbinding met anderen', dan geeft 50% van de mannen aan dat ze dat vermijden tegenover 41% van de vrouwen. Toch een duidelijk verschil.

Als we deze uitkomsten vergelijken met reeds bekende onderzoeken over de verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap, zijn er zeker raakvlakken. Meer daarover kun je lezen in de wegwijzer 'Natuurlijke leiders zien het systeem, 3.3 bias en leiderschap van mannen en vrouwen.' Over het effect daarvan op teamgedrag is nog weinig bekend. Hoe we dit verschil precies moeten duiden, of er sprake is van bias, gewenste antwoorden of ongeschreven regels die meedoen, is een vraag die uitnodigt tot nader onderzoek.

## 5.3

### Team als spiegel voor de leider

Het is iedere keer weer boeiend om in individuele gesprekken te ervaren dat het gedrag van de leider zich negen van de tien keer weerspiegelt in het gedrag van het team.

Bijvoorbeeld, zodra het spannend wordt en er druk ontstaat:

- ▶ Signaleren dat je team wel erg 'passief' is en geen 'eigenaarschap' toont, maar ondertussen zelf als leider met (ongevraagde) 'oplossingen' komen en 'in je eentje harder aan het werk gaan'
- ▶ Signaleren dat je team niet 'samenwerkt' en op eigen 'eilandjes' blijft zitten, maar ondertussen zelf als leider 'extra taakgericht en sturend' worden
- ▶ Signaleren dat je team erg 'voorzichtig is in de communicatie' en niemand zich uitspreekt over wat er nu echt speelt, maar ondertussen zelf de 'dialoog' uit de weg gaan

Tijdens het bespreken van het eigen gedrag en het teamgedrag zien we vaak het spreekwoordelijke kwartje vallen. Leiders beseffen ineens dat zij met hun eigen gedrag de ongewenste situatie in stand houden. Door met een andere blik te kijken, zien zij het verband en ook dat wat zij doen niet helpt om de situatie te verbeteren.



### Werkt de spiegel echt?

Als we teruggaan naar ons onderzoek, kunnen we dit spiegeleffect heel duidelijk onderscheiden in de top drie van teamgedrag dat niet langer werkt: 'eilandjesgedrag', 'ad hoc werken' en 'voorzichtigheid in communicatie'.

Kijk eens in deze spiegel naar wat leiders dan doen en vermijden...

#### Eilandjesgedrag

Leiders die 'eilandjesgedrag' in hun team zien, blijken relatief vaker dan gemiddeld:

- ▶ Extra sturend en taakgericht worden
- ▶ In de actie schieten
- ▶ Vermijden hulp te vragen
- ▶ Vermijden zelf inhoudelijk uit te werken en te verdiepen

Wanneer de leidinggevende zelf dit gedrag onder druk vertoont, welke boodschap geeft hij dan aan een team dat zich focust op wat ze zelf moeten opleveren, dat goed wil doen en dat ook het belangrijkste vindt?

#### Ad hoc werken

Leiders die vinden dat hun teamgenoten te 'ad hoc werken' en meegaan in de waan van de dag, vertonen onder druk ruim anderhalf keer vaker dan gemiddeld het volgende gedrag:

- ▶ In de actie schieten
- ▶ Vermijden van vertraging en reflectie
- ▶ Vermijden om een helder kader en route aan te geven

Dit roept de vraag op of je zelf onder druk niet net zo doet als je team? En wanneer je vindt dat dat gedrag niet langer werkt, wat doe je dan?

#### Voorzichtigheid in communicatie

Wanneer teamleden zich niet uitspreken, verwachtingen niet kenbaar maken en zich niet kwetsbaar op durven stellen, welk gedrag vertonen dan de leiders die dit constateren? Of wanneer er onuitgesproken wantrouwen is dat alleen bij het koffieapparaat wordt geventileerd? Wanneer de spanning toeneemt, gaan die leiders relatief vaker dan gemiddeld:

- ▶ Reflecteren op het proces
- ▶ Vermijden om de verbinding met anderen te leggen

En wat ze veel minder dan gemiddeld doen is het 'inhoudelijk uitwerken' en 'alleen hard werken'.

Dit roept het beeld op van leiders die wel weten wat eraan schort, maar dat niet of slechts omfloerst vertellen en het ook niet bespreekbaar maken. Die onduidelijkheid roept voorzichtigheid op bij teamleden. Het voelt dan simpelweg niet veilig genoeg. Goede kans dat dit gedrag vooral in teams in een reactieve fase voorkomt.

Andere opvallende conclusies zijn:

- ▶ 'Passiviteit' wordt gezien door leiders die relatief vaker 'alleen hard werken' en 'oplossingen aandragen'
- ▶ 'Klagen' wordt genoemd door leiders die relatief vaker 'oplossingen aandragen' maar 'de verbinding met anderen' vermijden
- ▶ 'Overtuigen' en 'naar binnen gericht zijn' wordt gezien door leiders die relatief vaker 'alleen hard gaan werken' onder druk

Leiders kijken dus vaak in een spiegel wanneer zij kijken naar het gedrag van hun team. Er is dan iets in hun eigen gedrag wat de situatie in stand houdt, en dat maakt het hardnekkig om het te doorbreken. Wat dan nodig is, is een kritische blik naar binnen. Wat kun jij anders doen om een positieve bijdrage te leveren aan ander teamgedrag?

### Niet willen of niet kunnen?

Andersom kunnen we ook inzoomen op de relatie tussen het gewenste gedrag van teams en het vertoonde gedrag van hun leidinggevendenden. Wanneer zij weten wat zij willen zien van hun team, maar die gedragsverandering komt niet vanzelf, dan worden die barrières wellicht ook door hun eigen gedrag opgeworpen. Bijvoorbeeld wanneer:

- ▶ Zij de verschillen productief willen maken, maar zelf onder druk relatief vaker alleen hard werken en het vermijden om zaken te benoemen en mensen aan te spreken
- ▶ Zij willen dat hun teamleden het geheel overzien, maar zelf relatief vaker in de actie schieten of extra sturend en taakgericht worden
- ▶ Zij eigenaarschap willen zien in hun team, maar zelf onder druk relatief vaker alleen hard werken, vertraging en reflectie op het proces vermijden en minder inhoudelijk uitwerken

- ▶ Zij willen dat er effectiever gecommuniceerd wordt, maar zelf relatief vaker dan gemiddeld de verbinding met anderen uit de weg gaan, terwijl zij wel oplossingen aandragen terwijl dat niet nodig is
- ▶ Zij meer externe focus wensen, maar zelf onder spanning bijna twee keer vaker dan gemiddeld vermijden om te vertragen en te reflecteren

### Wat zie jij?

Fascinerend hoe leiders kijken naar hun teams en wat dat zegt over henzelf. Waar ligt de sleutel tot verbetering, wat kun je beïnvloeden en wat ontstaat als vanzelf wanneer de situatie of jouw gedrag verandert? Zelfs het kijken naar de fase waarin een team zich bevindt, lijkt onderhevig aan bias. “Wat je zegt ben je zelf”, zeiden we vroeger al op het schoolplein. In een berg herfstbladeren ziet een vuilnisman vooral troep om op te ruimen, ziet een fotograaf een stilleven, ziet een trambestuurder het gevaar, en ziet een kind leuk speelgoed. We zien de dingen niet zoals ze zijn; we zien de dingen zoals wij zijn.

In ons onderzoek zien we dat effect ook terug. Leiders die onder spanning alleen hard gaan werken, zien relatief vaker een reactief team. Leiders die in de actie schieten, vooral een actief team. En leiders die reflecteren op het proces, vooral een proactief team. Kip en ei? Of toch bias? Een mooie vraag voor vervolgonderzoek en persoonlijke reflectie.

## 5.4

### Nooit te oud om te leren

Deze tijd vraagt om organisaties met mensen die met elkaar continu leren en creëren. Dat vraagt om leiders die ook vanuit deze visie werken en die hun eigen aannames en overtuigingen iedere dag opnieuw onder de loep durven nemen. Leiders die werken aan hun persoonlijke vermogens en zichzelf verdiepende en soms confronterende vragen stellen zoals:

- ▶ Wat is mijn voorkeurstijl als het gaat om manieren van leidinggeven?
- ▶ Wat kan ik zelf leren van het gedrag van mijn team? Op welke manier kan ik een leiderschapsstijl inzetten, zodat ik het team effectief kan aansturen?
- ▶ Op welke vlakken van leiderschap kan of moet ik mij ontwikkelen om het effect op mijn team te versterken en te verdiepen?
- ▶ Welke invloed hebben de valkuilen die horen bij mijn leiderschapsvoorkeur?

Waarbij de belangrijkste vraag dan blijft: Ben ik wel zo'n goede leider als ik zou willen?

## > 5.5 Afijn...

Kijk jij vaak genoeg in de spiegel om te zien hoe jij reageert als het spannend wordt? Als je begrijpt hoe jij zelf de situatie in stand houdt, dan wordt het tijd dat patroon te doorbreken. Het begint allemaal met het onbespreekbare bespreekbaar maken door jouw eigen gedrag bewust op de weegschaal te leggen.

Heb je bijvoorbeeld een kritische vriend georganiseerd? Heb je een methode voor feedback of vraag je er regelmatig rechtstreeks om?

### REFLECTEREN DOE JE SAMEN

De filosoof Joshua Cohen heeft gedeeld aan executives bij Twitter en Apple en studenten aan Stanford en MIT. Hij kan prima uitleggen waarom vrijmoedig commentaar geven cruciaal is om prima werk te leveren en goede relaties op te bouwen. Hierbij citeert hij vaak John Stuart Mill: “De bron van

alles wat respectabel is in de mens als intellectueel of moreel wezen is dat zijn fouten te corrigeren zijn. Hij kan zijn fouten herstellen, door erover te praten en door ervaring. Niet alleen door ervaring. Praten is nodig, om te laten zien hoe de ervaring geïnterpreteerd moet worden.” (Scott, 2017).

Wanneer je anderen stimuleert om jou advies te geven, werk je meteen aan jullie relatie. Je laat daarmee zien dat je genoeg verbinding hebt gemaakt om zelf te zeggen wat goed gaat en wat voor jou juist niet werkt, wat jij wilt leren en wat je samen met de ander wilt verkennen of veranderen. Daarnaast maak je duidelijk dat je die reacties ook kunt ontvangen, dat je bereid bent om fouten toe te geven en dat je je inzet om ze waar mogelijk te herstellen. Reflecteren doe je samen, je kunt nu eenmaal niet op je eigen etiket kijken.

# WEGWIJZERS

Onderzoek voor jezelf de onderwerpen van onze wegwijzers. Is het een onbekende of vertrouwde route?

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS GAAN OP REIS MET VERBEELDINGSKRACHT

In het 'nog niet weten' kunnen zijn	● ● ● ● ●
(H)erkennen van de barrières van complexiteit	● ● ● ● ●
Veiligheid en uitdaging laten ervaren	● ● ● ● ●
Aandacht voor ieders energie	● ● ● ● ●
Woorden vinden voor het nieuwe	● ● ● ● ●

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS KENNEN DE NATUURLIJKE WEG

De levensfase van de organisatie herkennen	● ● ● ● ●
De beweging zien die gewenst is	● ● ● ● ●
Het aanpassings- en organisatievermogen vergroten	● ● ● ● ●
De signalen herkennen op welk aandachtsgebied te beginnen	● ● ● ● ●

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS ZIEN HET SYSTEEM

De bedoeling, missie, visie & waarden zichtbaar maken	● ● ● ● ●
Het systeem van drijfveren, macht & succes laten zien	● ● ● ● ●
Betekenis geven aan feitelijk gedrag, taal & tradities	● ● ● ● ●
Bewust maken van bias en ongeschreven regels	● ● ● ● ●
De gewenste uitkomst verbeelden	● ● ● ● ●
Podium geven en experimenteren met nieuw gedrag	● ● ● ● ●

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS VERTRAGEN OM TE VERSNELLEN

Creëren van Kairos- tijd	● ● ● ● ●
Het gedrag van teams en de bijbehorende teamfase herkennen	● ● ● ● ●
De behoefte aan veiligheid en verbinding zien	● ● ● ● ●
Ieders belangen waarderen en sturen op gedragen besluiten	● ● ● ● ●
De ruimte en de aanleiding zien voor vernieuwing en zingeving	● ● ● ● ●
De impact van veranderingen zien op de teamfase	● ● ● ● ●

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS KIJKEN IN DE SPIEGEL

Weten wat je geneigd bent te doen onder druk	● ● ● ● ●
(Weten wat je geneigd bent te vermijden onder druk	● ● ● ● ●
Zien hoe het gedrag van het team een spiegel is	● ● ● ● ●
Begrijpen hoe je je aanpassingsvermogen kunt vergroten	● ● ● ● ●
Begrijpen hoe je je organisatievermogen kunt vergroten	● ● ● ● ●

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS KIEZEN HUN ROL

Sturen op verbinding en aanbrengen van heldere kaders	● ● ● ● ●
Sturen op samenwerking en geïntegreerde belangen	● ● ● ● ●
Sturen op resultaat en vernieuwing	● ● ● ● ●
Weten welke rol past bij de situatie van het team	● ● ● ● ●
Je voorkeuren voor een rol kennen en de valkuilen zien	● ● ● ● ●

## ▶ NATUURLIJKE LEIDERS ONTWIKKELLEN HUN INNERLIJKE KOMPAS

Je onbewuste overtuigingen kennen	● ● ● ● ●
Je schaduwkanten zichtbaar maken, zelfkennis vergroten	● ● ● ● ●
Anderen met een open vizier tegemoet treden, open zijn	● ● ● ● ●
Handelen met lef vanuit je waarden, ethisch bewust zijn	● ● ● ● ●
Je stresssituaties herkennen, van reflex naar reflecteren	● ● ● ● ●
Jezelf mee op reis nemen, je ontwikkelproces vormgeven	● ● ● ● ●

## Colofon

# Wat je ziet, doe je zelf

ZEVEN WEGWIJZERS VOOR NATUURLIJK LEIDERSCHAP

is een uitgave van Verbeelders van verandering  
[www.verbeeldervanverandering.nl](http://www.verbeeldervanverandering.nl)

Eerste druk maart 2020

ISBN 978-90-90328-94-2

© Margon van Toor & Erna ter Weele

Copyright: voel je vrij maar gebruik onze naam

### **Auteurs:**

Margon van Toor & Erna ter Weele

### **Redactie:**

Esther Daniels – De Woordenwinkel

### **Ontwerp & Illustraties:**

A1odesign

### **Fotografie portretten:**

Vincent van Kleef – Soul2Soul Photography

*p. 4, 32, 64, 214, 224, 240, 266*

### **Fotografie schilderijen:**

Albertine Dijkema

### **Schilderijen:**

Verbeelders van verandering



# wat je ziet, doe je zelf

## ZEVEN WEGWIJZERS VOOR NATUURLIJK LEIDERSCHAP

Erna ter Weele & Margon van Toor

Houd jij je bezig met leiderschap binnen een team of een organisatie? Dan is het goed om te weten dat je die ontwikkeling niet los kunt zien van jouw persoonlijke groei. In dit boek vind je zeven uitgebreid beschreven wegwijzers die je helpen om jouw eigen koers te varen in een snel veranderende wereld. Modellen en theorieën worden afgewisseld met persoonlijke interviews, waarin achttien bekende en minder bekende leiders hun visie geven op Natuurlijk Leiderschap. Dit boek is als een spiegel: je krijgt verrassende invalshoeken om naar jezelf te kijken, slimme ideeën om effectiever samen te werken en concrete handvatten om het anders te doen. Even inspirerend als confronterend, dus je leert niet alleen veel over leiderschap, maar ook over jezelf.

In onze ogen gaat leiderschap over wie jij van nature bent; daarom hebben wij het 'Natuurlijk Leiderschap' genoemd. Wat is jouw vermogen om anderen te betrekken bij het behalen van resultaten? Welke kracht zet je daarvoor in, en waarvoor heb je juist anderen nodig? Het antwoord op die vragen wordt gevormd door wie jij bent, wat je tegenkomt op jouw levenspad en hoe jij je daarin verder ontwikkelt. Als natuurlijke leider ga je een open en constructieve dialoog aan om de verbinding te leggen tussen jou, het team, de organisatie en de doelen die jullie wensen te bereiken. Waarom, hoe en wat? Lees dit boek, pak je rugzak en ga met ons mee op reis. Bon voyage!

