



**Gids voor
verbindend leiderschap**
door Ingrid van Laerhoven



Succesvol leiden met impact en voldoening

Speciaal voor moedige leiders die begrijpen dat persoonlijke
transformatie daaraan voorafgaat

Als gedreven leider sta je nooit stil. Je vraagt jezelf steeds opnieuw af hoe je jezelf en je organisatie een stap verder kunt brengen. Je wilt samen met jouw team de organisatie leiden op een manier die recht doet aan je klanten en je collega's. Daar werk je hard voor. Je wilt impact maken in de wereld. En dat is niet altijd even gemakkelijk in de waan van de dag, en in een onzekere wereld waarin veranderingen elkaar snel opvolgen.

Je kunt rustig stellen: leiderschap is topsport. Net zoals bij sport zit je soms helemaal in de flow. Moeiteloos kom je dan vooruit en heb je plezier in je werk. En soms loop je tegen obstakels aan waarvan je wellicht denkt “ben ik weer op dat punt beland?”.

Je wilt graag resultaten behalen. Keuzes maken, je visie uitdragen, mensen inspireren, vooruitkomen en transitie realiseren. Je wilt je doelen realiseren maar zonder geweld te doen aan waar jij voor staat. Impact maken vanuit wie jij bent. Trouw aan je eigen waarden en normen.

En nee, dat is niet te mooi om waar te zijn.

Veel leiders:

Ervaren wel succes maar lang niet altijd voldoening.

- › Zijn zoekend in de transitie naar veel meer ontwikkelingsgericht in plaats van resultaatgericht leiden.
- › Vragen zich af hoe ze met de onzekerheid van continue verandering kunnen omgaan.
- › Moeten transitie realiseren en hebben vaak wel eerder geleerd over het leiden van veranderingen. Toch blijft het lastig om mensen mee te nemen en de transitie daadwerkelijk te realiseren.
- › Hebben net een nieuwe rol in een nieuw MT.
Hoe geef je die vorm? Hoe geef je samen leiding aan het geheel?
- › Zien hun tijd opgeslorpt worden door de waan van de dag terwijl ze ook wel weten dat ze meer aandacht aan strategische vraagstukken zouden moeten besteden.
- › Willen ook tijd en aandacht aan hun gezin en vrienden besteden of ruimte hebben voor maatschappelijke verantwoordelijkheden.

En geloof me, alle worstelingen die ik hierboven noem heb ik zelf ook ervaren in mijn vroegere rollen van leidinggevende, verandermanager of directeur. En ook bij het begeleiden van honderden leiders en het runnen van mijn eigen bedrijf kom ik die uitdagingen tegen.

Het heeft me gestimuleerd om steeds verder te zoeken. Mezelf steeds weer opnieuw uit te dagen, op te leiden en te ontwikkelen. Al deze kennis en ervaring heb ik in deze gids verwerkt.

Ik ben tot het inzicht gekomen dat je alleen duurzaam succesvol kunt leiden door je verbindingen te onderzoeken, te herstellen en te vernieuwen.

Een gebrek aan verbinding is wat veel leiders in de weg staat om succesvol te leiden, doelen te bereiken en transitie te realiseren. Verbindend leiderschap is daarom het antwoord. Verbindend leiderschap gaat je helpen met voldoening jouw resultaten te bereiken en duurzaam succesvol te zijn.

Het is erop gericht om radicaal verbindingen te herstellen of aan te gaan. Allereerst met jezelf. Je gaat leiden vanuit wie jij bent. Dicht bij je persoonlijke drijfveren, waarden en kwaliteiten. Leiden vanuit authenticiteit dus. Authentieke leiders zijn krachtig, kwetsbaar en inspirerend.

Ook ga je de verbinding herstellen met je collega's en alle andere stakeholders in jouw aandachtgebied. Aandacht geven aan alle mensen en zaken die jouw aandacht vragen en verdienen. En uiteraard ook met de doelen van jouw organisatie.

Hoe dat verbindend leiderschap eruitziet en hoe je dat kunt ontwikkelen: daar gaat deze gids over.

Ik neem je mee in mijn visie op verbindend leiderschap. Ik licht het model wat ik heb ontwikkeld toe en ik bied je praktische handvatten om verbindingen aan te gaan of te herstellen.

Zodat jij niet alleen succesvol bent maar ook impact hebt en meer voldoening ervaart.



Ingrid van Laerhoven
Executive coach - Work Art

Inhoudsopgave

Succesvol leiden via verbindend leiderschap	5
Verbinding met jezelf: leiden vanuit authenticiteit	6
Verbinding met stakeholders: meer invloed zonder macht	10
In verbinding met je MT: samen leidinggeven	13
Transitie realiseren in verbinding met de organisatiedoelen	16
De eerste stappen	19
Over Ingrid	21
Met dank aan	22

De vier elementen van Verbindend Leiderschap



Succesvol leiden via verbindend leiderschap

Verbinding met jezelf: leiden vanuit authenticiteit

“Wil je mij begeleiden bij de reis naar mezelf?”

Met deze prachtige vraag kwam Arthur, Directeur-bestuurder in de volkshuisvesting, bij me binnen. Ik was uiteraard meteen nieuwsgierig. Hij vervolgde “ik heb onlangs een leiderschapsprogramma afgerond en daarbij een glimp opgevangen van mijn eigen bezieling, mijn persoonlijke missie en van wat mij ten diepste drijft. Daar wil ik meer van weten en daar zoek ik begeleiding bij.” Wat een prachtige vraag en wat een moedig besluit.

Als je werkelijk impact wil hebben met jouw leiderschap gaat een persoonlijke transformatie daaraan vooraf. Jezelf van haver tot gort leren kennen hoort erbij. Niet altijd gemakkelijk of leuk, maar wel nodig. Pas door het verleden te leren kennen kun je heden begrijpen. En van daaruit je toekomst vormgeven.

Je moet het verleden kennen

om het heden te begrijpen

Carl Sagan

*Amerikaans astronoom, astrofysicus en
populair-wetenschappelijk schrijver 1934-1996*

Alleen datgene wat jou ten diepste inspireert en drijft zal je helpen om impact te maken. Jouw persoonlijke missie als je anker, je drijfveer, je toetssteen voor je handelen en de basis voor jouw authentieke leiderschap. Dat anker kun je niet buiten jezelf vinden. Je vindt het in jezelf door jezelf in al je facetten te leren kennen.

Daarnaast zullen in jouw rol als leidinggevende, vele ogen op jou gericht zijn. Mensen kijken naar je en verwachten iets van jouw leiderschap. Die verwachtingen zijn vaak onbewust en voor iedereen heel verschillend. Meestal zijn ze niet bekend bij je. Zoveel mensen, zoveel verwachtingen, zoveel meningen. Stevig blijven staan in een dergelijke context kan alleen als je leidt vanuit wie je bent.

En dat begint met een diepgaand onderzoek naar de achtergrond van je eigen gedrag. Als je meer zicht krijgt op je eigen oorsprong en op je eigen gedrag, wordt het gemakkelijker om andere keuzes te maken. Bateson & Dilts schrijven hier prachtig over.

De logische niveaus van Leren en Ontwikkelen van Bateson & Dilts



Dit model van Bateson en Dilts over de logische niveaus van leren en ontwikkelen geeft zo mooi weer waarom het noodzakelijk is om die diepere lagen in jezelf te onderzoeken. Het geeft weer hoe gedrag tot stand komt. Gedrag wordt beïnvloed door de omgeving waarin jij verkeert. Sommige plekken passen meer bij je dan anderen. Gedrag wordt echter ook beïnvloed door wat je hebt geleerd. Door de overtuigingen waarmee je naar de wereld kijkt, door je waarden en normen. En ook door je identiteit die tot vorm komt in de verschillende rollen in je leven en tenslotte ten diepste door jouw persoonlijke missie. Gedragsverandering wordt bestendiger naarmate je op een dieperliggende laag ontwikkelt.

Ook hier dus een pleidooi om de diepere lagen in jezelf te onderzoeken en de oorsprong van je gedrag te begrijpen. Je overtuigingen te onderzoeken en afscheid te nemen van datgene wat je niet meer dient. En uiteraard ook om stevig vast te pakken wat jou wel dient, wat jou ten diepste drijft en jouw anker kan zijn in alles wat je doet. Je missie te ontdekken en de leidraad te laten zijn van je toekomst.

Het opnieuw of nog meer verbinden met je jezelf gaat je helpen jouw toekomst vorm te geven op een manier die reflecteert wie jij bent en welke impact jij wilt maken. Een lastige zoektocht die leidt tot meer authentiek leiderschap waarna succes én voldoening hand in hand gaan.

Leiden vanuit authenticiteit vraagt dus dat jij op onderzoek uitgaat. Een onderzoek langs je verleden om het heden te begrijpen en je toekomst vorm te geven op een wijze die bij je past.

Opnieuw of nog meer verbinden met jezelf door je verleden te onderzoeken. Daar horen vragen bij als:

- › Waar kom ik vandaan?
- › Hoe zag mijn gezin van herkomst eruit?
Wat was belangrijk in ons gezin?
- › Welke ervaringen heb ik in de loop van mijn leven opgedaan?
Hoe hebben deze mij gevormd?
- › Welke mensen hebben een belangrijke, vormende rol gespeeld?
Wat heb ik van ze meegenomen?

Kortom: wat zit er allemaal in je rugzak, wat heeft jou gevormd tot de persoon die je nu bent?

Mensen die er niet van houden vragen mij soms of dat nou echt nodig is om zo terug te kijken. En ja, dat is echt nodig. Je bent nu eenmaal gevormd door het nest waarin je geboren bent en alles wat er sindsdien op je pad is gekomen. Je kijkt door een bepaalde bril naar de wereld en naar jezelf. En die bril vindt zijn oorsprong in je verleden. Als je jouw gedrag wilt ontwikkelen is daar dus het startpunt.

Opnieuw of nog meer verbinden met jezelf door ook te onderzoeken hoe het heden voor je is.

- › Welk gedrag laat je zien?
- › Wanneer is dat effectief? En wanneer niet?
- › Wanneer behaal je makkelijk jouw resultaten en wanneer krijg je minder gemakkelijk of niet voor elkaar wat je wilt bereiken?
- › Welk gedrag van jezelf is dan een last voor je?
- › Wat heb je al regelmatig geprobeerd anders te doen maar blijkt hardnekkig te zijn?
- › En ook waar word je blij van in je leven?
- › Wat geeft je voldoening?
- › Welk cijfer geef jij de verschillende terreinen in je leven?

Het antwoord op de vragen over het heden én het verleden helpen je om nieuwe keuzes te maken voor de toekomst.

Ze zit voorovergebogen in haar stoel. Een diepe frons in haar voorhoofd. Met gespannen schouders en ineengedoken borst vertelt ze over een situatie op haar werk waarin zij het voortouw nam. Ze inventariseerde wat moest gebeuren en verdeelde de taken. En ze klaarde de klus.

“En hoe was het om dat zo te doen?” vroeg ik haar. Ja, best lekker. Ik zat er bovenop en we hadden de boel onder controle. Maar achteraf was ik wel kapot. Ik voelde mij leeg en totaal vermoeid. En het voelde ook wel een beetje alleen.

“En nu?”, vraag ik haar. “Hoe is het nu?” “Ja goed” antwoord zij heel snel. “Hoezo?”

“Het lijkt alsof je jezelf een beetje schrap zet.” Ik beschrijf de lichaamshouding die ik zie (rechttop, gespannen kaken, strakke pezen en spieren in de nek, vierkante schouders) en deel met haar hoe die op mij overkomt. Langzaam ontspant ze. “Ja, dat dus, dat doe ik eigenlijk heel vaak. Ik zet me schrap. Ga hard werken, zorg dat we niets vergeten en alles onder controle hebben. En dat lukt dan meestal ook wel maar het is niet fijn. Ik word er zo moe van en heb ook het idee dat ik steeds harder moet werken.”

“Zullen we eens onderzoeken hoe dat komt? En hoe je meer vanuit ontspanning de leiding zou kunnen nemen?”

Dat doen we. En langzamerhand wordt duidelijk waar de spanning vandaan komt. In welke situaties zij zich schrap zet, alles onder controle probeert te houden en zo met veel hard werken en veel wilskracht haar resultaten behaalt. Ook ervaart ze hoe haar lichaam zich daarbij spant en hoe ze zichzelf vastzet.

Ze ontdekt ook hoe het is om vanuit ontspanning de leiding te nemen. Hoe ze dan dezelfde resultaten behaalt en vaak zelfs nog beter. Ze oefent minder druk uit wat ook voor haar omgeving fijner is. Ze wordt minder snel moe en daardoor weer minder snel geïrriteerd als dingen net even anders lopen dan zij graag zo willen.

Door tijdens onze bijeenkomsten de verschillen tussen leiden vanuit wilskracht en leiden vanuit ontspanning zo duidelijk te ervaren, herkent zij daarna ook makkelijker in haar dagelijkse praktijk uit welk vaatje zij tapt. En kan ze makkelijker en sneller bijsturen.

Wat een mooie ontwikkeling. De volgende stap is nog meer ontdekken wie zij wil zijn als leider in haar organisatie en welke impact ze wil maken. Zodat zij nog meer een authentieke leider wordt. Vanuit ontspanning en inspirerend voor anderen.

Verbinding met stakeholders: meer invloed zonder macht

Verbinding met je stakeholders: invloed uitoefenen zonder macht

- a. Hoe ben je in contact met de omgeving?*
- b. Wat is daarin vanzelfsprekend voor jou? Wat vind je lastig?*
- c. Wat doe je als het lastig wordt? Als er conflicten zijn?*

Het speelveld waarin je als leidinggevende aan het werk bent wordt steeds groter. Had je eerst nog vooral te maken met je eigen directe collega's en (interne) klanten, tegenwoordig spelen veel meer partijen een rol. Je bent vaak niet alleen verantwoordelijk voor je eigen team maar ook indirect verantwoordelijk voor het geheel. Je stuurt de operatie misschien niet meer direct aan. Wellicht heb je te maken met toezichthouders, ketenpartijen, klanten, wetgevers, het netwerk rondom je klanten, gemeentelijk bestuur en andere partijen. Afhankelijk van jouw werkgebied is de lijst met stakeholders net weer even anders.

En net als jij brengt elke partij een eigen belang met zich mee. Soms is dat belang bekend en soms zijn er belangen die je niet kent. Je hebt geen zeggenschap maar wilt wel invloed. Hoe doe je dat? Hoe vergroot je jouw invloed?

Er is veel gezegd en geschreven over stakeholder analyse. De meeste modellen leggen uit dat je bij een bepaald vraagstuk alle belanghebbenden moet identificeren, de kwaliteit van je relaties met hen moet beoordelen en het belang van elke stakeholder bij het vraagstuk moet inschatten. Vervolgens kun je dan bepalen of je rechtstreeks of indirect invloed kunt uit oefenen.

Wellicht heb jij ook jouw stakeholders al geïdentificeerd. Misschien heb je zelfs hun verschillende belangen ingeschat en op papier gezet en een strategie bedacht om je invloed te vergroten. Wellicht weet je ook al wie sponsor zijn van je ideeën en hoe je hen kunt inzetten. Een hele goede start. Maar daarmee ben je er nog niet.

Elk individueel perspectief

Opent een uniek uitzicht

Op een groter realiteit.

Als ik de wereld door jouw ogen

En jij de wereld door mijn ogen ziet,

Zullen we beide iets ontdekken,

Wat we alleen nooit ontdekt hadden.

Peter Senge

Door de tijd te nemen je stakeholders te leren kennen, nieuwsgierig te zijn naar hun drijfveren, belangen en standpunten bouw je aan de verbinding met hen. Door werkelijk contact te maken kun je meer bereiken. Door nieuwsgierig te zijn, vooral te bevragen en te luisteren bereik je meer dan door je argumenten op tafel te leggen. Ga, kortom, in dialoog met elkaar.

Nu gaat dat met de ene stakeholder makkelijker dan met de ander. Met de ene persoon klik je nou eenmaal makkelijker dan met de ander. Vaak is het gemakkelijker met mensen die op je lijken. Wees je daar bewust van.

En onderzoek welk type gedrag van de ander lastig voor jou is. Welk type gedrag triggert jou en wat gebeurt er dan met je? Of anders gezegd wat verleidt jou om in je ineffectieve gedrag terecht te komen. Dat gedrag en de dieperliggende oorzaken ervan heb je al kunnen leren kennen door meer te verbinden met jezelf.

Als je daar in de praktijk je bewustzijn op houdt merk je dit steeds beter en tijdig op en kun je andere keuzes maken voor jezelf. Zodat je effectief blijft in contact met ook die specifieke stakeholders die van nature wat minder bij je passen.

Je invloed wordt zo groter en je zult gemakkelijker je resultaten behalen.

Ook in contact met je collega leidinggevend in het MT of DT zal dit je helpen. In de volgende paragraaf lees je daar meer over.



Hoe ga ik in om met mensen die in mijn allergie zitten doordat ze het volgende gedrag vertonen:

- ***De verantwoordelijkheid buiten zichzelf leggen***
- ***Veel woorden gebruiken maar weinig zeggen***

Met deze mooie vraag startte we de bijeenkomst in een 1:1 sessie uit het jaarprogramma verbindend leiderschap. Hij, we noemen hem even Jasper, wist al aan welk gedrag van de ander hij een hekel had. We onderzochten wat er met hem gebeurde als hij dit gedrag tegenkwam. Jasper is over het algemeen een vriendelijke man die heel goed onder woorden kan brengen wat hij vindt, verwacht of nodig heeft. Hij is nieuwsgierig van aard en vraagt met zijn gebruikelijke vriendelijkheid gemakkelijk door waardoor hij goed in verbinding komt met collega's. Althans, als hij in zijn kracht kan blijven.

We gingen op zoek naar een concrete situatie waarin hij getriggerd werd door het gedrag wat hij al beschreef. Die vonden we in een confrontatie met een collega uit zijn MT.

Tijdens een overleg met deze collega, we noemen haar Simone, liet zij hem op duidelijke wijze weten dat hij een bepaalde situatie niet goed had aangepakt. Daardoor was zij in het directie overleg in verlegenheid gebracht. Ze werd overvallen door iets wat niet goed was gegaan in een belangrijk project. En volgens haar was dat zijn schuld. Hij had haar moeten informeren over wat er niet goed was gegaan zodat zij voorbereid naar het directie overleg was gegaan. Jasper was het daar totaal niet mee eens. Maar hij klapte dicht, verloor het overzicht, zei weinig tot niets meer en ging weg met een aap op zijn schouders waarvan hij eigenlijk vond dat die niet van hem was. Achteraf was hij pissig. Vooral op zichzelf omdat hij zich uit het veld had laten slaan en de verantwoordelijkheid niet bij zijn collega had gelaten.

We onderzochten de situatie door deze met behulp van een tafelopstelling in kaart te brengen. Al snel werd duidelijk wat er gebeurde in de interactie en welke invloed uit zijn verleden ervoor zorgde dat hij dichtklapte en geen weerwoord had tegen zijn zeer dominante collega. Door opnieuw te ervaren wat eraan ten grondslag lag kwam een andere, beter passende reactie en aanpak binnen handbereik en was Jasper in staat om erop terug te komen bij zijn collega. Zijn invloed werd weer groter en het vervolg was weer in lijn met hoe hij het zelf wilde. De aap was van zijn schouder.

En misschien nog wel belangrijker, bij een volgende situatie bleef hij kalm en in zijn kracht en verloor hij zijn invloed niet.



In verbinding met je MT: Samen leidinggeven

Leidinggeven doe je niet alleen. Je bent verantwoordelijk voor je eigen terrein. Eenmaal onderdeel van een MT of DT houdt het daar echter niet op. Samen met jouw collega's zijn jullie dan verantwoordelijk voor het geheel. De meeste leidinggevende teams met wie ik werk vinden juist dat gezamenlijke deel van leidinggeven lastig.

Want hoe geef je leiding aan dat deel waar jij niet direct verantwoordelijk voor bent en vaak minder invloed op hebt? Hoe bemoei je je met een verantwoordelijkheidsgebied van de ander zonder dat het leidt tot gedoe? Hoe spreek je elkaar aan op die verantwoordelijkheden of op gedrag?

Voor een deel gaat het hier dus ook over invloed uitoefenen zoals in de vorige paragraaf beschreven. Hoe oefen je invloed uit op het geheel terwijl je maar voor een specifiek onderdeel zelf direct verantwoordelijk bent?

Daarnaast gaat het hier ook over samenwerken als leidinggevend team. Patrick Lencioni beschrijft in zijn boek *De vijf Frustraties van samenwerking* uitgebreid welke bouwstenen bijdragen aan het succesvol samen leiden van een afdeling of organisatie.



Vertrouwen staat daarin aan de basis. Over dat vertrouwen zijn veel misverstanden zoals je kunt lezen in mijn [artikel drie misverstanden over vertrouwen](#).

Met vertrouwen bedoel ik dat je uitgaat van de goede intenties van alle teamleden. Dat schept de ruimte om nieuwsgierig te zijn naar elkaars handelen, naar elkaars ideeën en standpunten.

Het geeft ook de ruimte om je kwetsbaar op te stellen. Om onzekerheden en twijfels te delen zonder daarop “afgerekend” te worden.

In een team waarin dat vertrouwen aanwezig is en dus gedeeld kan worden, ontstaat alle ruimte om samen te leren en verder te groeien. Fouten mogen worden gemaakt. Onhandig gedrag leidt niet tot uitsluiting maar wordt wel besproken. Het is niet zo dat alles kan en mag. Inzet en resultaten doen er absoluut toe, maar op basis van het vertrouwen in de goede intenties van de ander, van elkaar, wordt onderzocht en geleerd van ‘fouten’ zodat het geheel nog beter wordt.

In een dergelijk team kun je het ook oneens zijn met elkaar zonder dat dit leidt tot elkaars vliegen afvangen. Meningsverschillen worden juist een bron van inspiratie. “Oh ja, hoe kom je tot deze invalshoek?” is de norm en niet “mijn idee is beter”. Er wordt actief geluisterd naar elkaar en alle meningen worden onderzocht om daarna betere besluiten te nemen. Je gaat op een constructieve manier het conflict aan. Je zoekt het ongemak wat daarbij hoort op. Het brengt helderheid én de verbinding wordt sterker.

Wellicht klinkt je dit utopisch in de oren. Maar dat is het niet. Het vraagt wel wat veel van jou en van je collega's. Het vraagt passie voor je rol als leider en het streven om optimaal bij te dragen. Het vraagt van je dat je het beste wilt voor jouw organisatie. Het vraagt dat je jouw eigenbelang onderschikt maakt aan het belang van het geheel. Zonder dat je de zorg voor jezelf uit het oog verliest. Het vraagt dat je de doelen van de organisatie belangrijker maakt dan je eigen doelen.

Het vraagt ook dat je jezelf van haver tot gort leert kennen, zodat je weet hoe jij optimaal kunt bijdragen. Zodat je weet waarop je aangesproken mag worden omdat je nou eenmaal ook dingen hebt waar je niet zo goed in bent. Het vraagt ook dat jij daar open en dus kwetsbaar over bent. Het vraagt dat je afdaalt in jezelf zoals ik in het eerste deel van deze gids over de verbinding met jezelf, beschreef.

Het vraagt kortom de bereidheid om de verbinding aan te gaan met jezelf en met je collega's. En het vraagt je ook te verbinden met datgene waar jouw organisatie voor staat en waar jij voor aan de lat staat. In de laatste paragraaf meer over deze vierde pijler van verbindend leiderschap.

Na bijna een jaar te werken als directeur bestuurder van een kleine zorginstelling heeft zij al grote stappen gezet met het ontwikkelen van de organisatie. Nu is eindelijk het managementteam ook op orde.

Aan mij de vraag om hen te helpen een sterk team te worden zodat zij samen de organisatie kunnen leiden.

- › Natuurlijk doe ik dat graag. Ik heb een aanpak voor het bouwen van sterke leidinggevende teams die start met het samen doorleven van de werkelijkheid, of anders gezegd met het doen van een diagnose om vervolgens samen vast te stellen wat er nodig is.
- › In dit geval leidt de diagnose ertoe dat het team vooral behoefte heeft aan het bouwen van een stevig fundament van vertrouwen zodat zij de uitdagingen waarvoor ze staan samen in goede banen kunnen leiden. Daarnaast is er behoefte aan een helder gezamenlijk doel en inzicht in een ieders kwaliteiten.
- › We starten met een tweedaagse bijeenkomst waarin we gaan bouwen aan dat fundament van vertrouwen. De MT leden leren elkaar op een diepgaande wijze kennen. Levenslijnen en verhalen worden gedeeld en ook de betekenis daarvan voor het samen leidinggeven wordt onderzocht.
- › Verder delen ze verwachtingen en wensen over het samen zijn van een MT. Want hoe zie je dat eigenlijk voor je 'samen leiden'. Door beelden hierover te delen wordt al snel duidelijk dat deze van elkaar verschillen. Het omarmen van die verschillen en niet te luisteren naar de neiging om ze snel weg te poetsen uit ongemak voor het verschil ontstaat ruimte om een nieuw gezamenlijk beeld te creëren waar iedereen achter kan staan.
- › We sluiten de tweedaagse af met heldere afspraken over de wijze waarop de teamleden samen willen werken en wat zij van elkaar nodig hebben als het even lastig is.
- › De vervolgbijeenkomst zal gaan over formele – en informele rollen en verantwoordelijkheden, elkaar aanspreken en op koers blijven in woelige tijden.

Inmiddels is dit team alweer een jaar verder. Binnenkort komen we weer twee dagen bij elkaar om te reflecteren, stil te staan bij wat aandacht nodig heeft en vooruit te kijken. Ik verheug me erop.



Transitie realiseren in verbinding met de organisatiedoelen

Er wordt van leiders gevraagd dat zij voorgaan in het realiseren van vernieuwing en verandering. Cultuurontwikkeling, een andere manier van werken, verantwoordelijkheden lager in de organisatie, zelforganiserende teams of juist daar weer vanaf gestapt: de ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Hoe ga jij c.q. hoe gaan jullie dat in goede banen leiden?

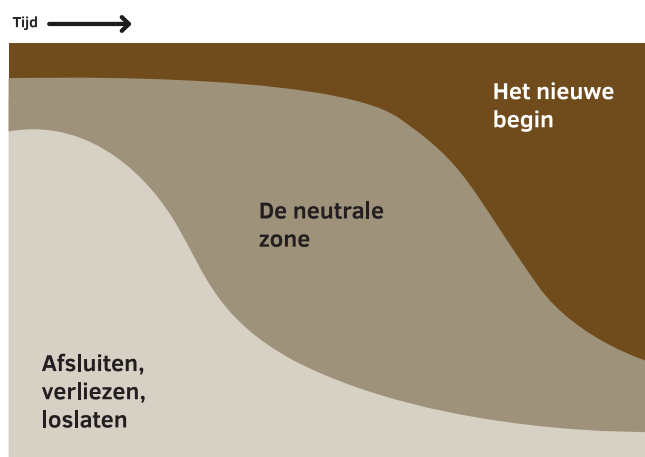
In mijn werk met leiders in tijden van transitie valt het mij op dat er vaak weinig of geen aandacht wordt besteed aan de vraag wat leiders zelf nodig hebben in het begeleiden van verandering. Wat mij betreft is dat het startpunt.

Wat vind jij van de ingeslagen weg? Als het je eigen idee was zal het niet zo moeilijk zijn je eraan te verbinden. Maar wat als jij niet direct betrokken was bij het uitzetten van de koers. Wat heb je dan nodig om erachter te kunnen staan en anderen te begeleiden in de transitie, in de weg van A naar B?

Verder valt op dat we nog steeds vaak meer aandacht hebben voor de concrete stappen op de weg van A naar B. Voor die stappen wordt meestal een projectplan gemaakt waarin mijlpalen, tijdspaden en concrete acties zorgvuldig worden beschreven en uitgezet. We proberen zo de verandering te beheersen en te controleren vanuit de gedachte dat we er dan wel komen.

De werkelijke verandering ontstaat echter vaak pas als je oog hebt voor wat die verandering oproept bij alle betrokkenen. Bij jou en bij de mensen van je vraagt om iets op een andere manier te gaan doen.

Het Bridges Transition model legt de klemtoon op het proces van de verandering van A naar B.



Bridges Transition Model

Dit proces van transitie is een innerlijk, een psychologisch en emotioneel proces wat een aantal wetmatigheden kent maar toch voor iedereen net even anders, en in een verschillend tempo, verloopt. Het transitieproces is dus het proces wat tussen het huidige, het bekende en het nieuwe, het onbekende plaatsvindt.

Het is een proces wat gaat over afscheid nemen van het oude, over het nemen van verlies, over rouw en loslaten. Dat afscheid nemen en loslaten is nodig om het nieuwe te kunnen verwelkomen en omarmen. Ook als het gaat om het implementeren van iets ogenschijnlijk praktisch als een nieuwe manier van werken, een nieuw systeem of net even een andere organisatie-indeling.

Als leider heb jij die transitie in goede banen te leiden en ook dat begint met aandacht voor jouw eigen transitie. Waar heb jij afscheid van te nemen? Wat verlies je? En hoe is dat voor je? Als je merkt dat je er niet direct zo blij mee bent wat heb jij dan nodig om deze verandering toch te realiseren, om de mensen in transitie te kunnen begeleiden?

Eerst aandacht voor jou dus zodat jij je kunt verbinden aan de nieuwe koers en dan pas voor het planmatig veranderen en het begeleiden van de transitie.



Uit de praktijk

Ik geef een masterclass over leiderschap bij verandering bij een zorgorganisatie. Alle leidinggevenden zijn aanwezig.

We onderzoeken wat er minimaal op orde moet zijn om een verandering te laten slagen. En we staan stil bij het begeleiden van de transitie. Velen herkennen dat er nooit aandacht is voor henzelf in de verandering. Dat hebben ze eigenlijk wel nodig voor ze anderen kunnen begeleiden in het emotionele proces wat onlosmakelijk met verandering samenhangt. In kleine groepjes onderzoeken de leidinggevenden hun eigen casuïstiek. Welke verandering houdt mij nu bezig, wat kom ik daarbij tegen van mezelf, wat heb ik nodig? En hoe kan ik aandacht geven aan rouw en verlies wat medewerkers in de teams ervaren? Het besef dat verandering gepaard gaat met rouw en verlies is heel erg helpend. Wat breed wordt gedeeld is dat daar meestal aan voorbij wordt gegaan. Ik deel over het belang van rituelen daarbij, net zoals we die hebben in ons privéleven als we afscheid nemen van iemand of van een bepaalde periode in ons leven.

Absolute winst om hierbij stil te staan' geeft iemand aan. 'Ik ga nadenken over een passend afscheidsritueel voor onze huidige manier van werken voor we weer doorgaan naar het nieuwe.



De eerste stappen

Verbindend leiderschap start met de verbinding met jezelf. Met het vergroten van je zelfbewustzijn. Door je zelf van haver tot gort te leren kennen ga je ook meer bewust handelen.

Dat gaat niet vanzelf. Dat kost tijd en moeite en zal af en toe ongemakkelijk, misschien zelfs pijnlijk, zijn. Maar je hoeft en kunt het niet alleen doen.

Regelmatig organiseer ik [gratis online masterclasses over verbindend leiderschap](#). Tijdens deze masterclass ga ik verder in op het model.

- ✓ Je onderzoekt aan de hand van het model op welke terreinen van verbindend leiderschap jij de meeste winst kunt behalen.
- ✓ Je bepaalt welke strategie het best bij je past.
- ✓ Je ontvangt een werkboek met reflectievragen om direct mee aan de slag te gaan.
- ✓ Na de masterclass heb je nog een persoonlijk gesprekje met mij om jouw strategie te bespreken.

De masterclass is gratis en duurt een anderhalf uur. Er is ruimte voor uitwisseling met andere moedige leiders die het verschil willen maken.

Je bent van harte welkom om deel te nemen op een moment dat het past in jouw agenda.

En uiteraard mag je ook direct contact met me opnemen als dat beter past. Via deze link kun je een afspraak met me inplannen voor een kennismaking.

 **Meld je aan voor de gratis online masterclass**

Uit de praktijk

Afgelopen dagen werkte ik met een groep leiders aan hun groei in zelfbewust leiderschap. De ingang was heel praktisch: waar loop je tegenaan in jouw dagelijkse werk? Wanneer verlies je jouw effectiviteit? Wat triggert je en hoe doe je dan?

Een mooie start voor een diepgaand onderzoek. Een mooie start om je eigen onderstroom in te duiken. Te ontdekken wat jou gevormd heeft tot wie je nu bent. En om te onderzoeken welke momenten of perioden wellicht te zwaar voor je waren en hoe jij jezelf tegen de pijn beschermd hebt.

Om vervolgens te gaan zien hoe die ervaringen je nu soms nog in de weg zitten. Hoe situaties in het hier en nu jou onbewust herinneren aan wat toen zo pijnlijk was en daarmee ook onbewust je beschermingsmechanismen in gang zetten. Die momenten waar je achteraf last van hebt omdat je niet hebt gereageerd zoals je wilt.

Mooie, soms ook pijnlijke herinneringen komen naar boven en worden in alle kwetsbaarheid gedeeld. Iedereen verbaast zich over de snelheid waarmee levensverhalen gedeeld worden. Ik ben daar zelf overigens al lang niet meer verbaast over. Een veilige bedding om die verhalen te kunnen delen kan snel ontstaan als ik ruimte maak voor kwetsbaarheid en alles wat zich aandient verwelkom.

Na het delen van de verhalen en het onderzoeken van de triggers staan we stil bij de alternatieven. Hoe herken je in het moment dat je wordt geraakt en wat doe je dan in plaats van op de automatische piloot te reageren en jezelf of anderen te benadelen?

Mijn remedie is simpel: voel wat er gebeurt. Haal diep adem, accepteer alles wat je ervaart maar handel uitsluitend vanuit liefde. En veroordeel jezelf niet als dat niet direct lukt. Want het gaat gewoon af en toe “mis”. Want het klinkt wel simpel maar het is niet altijd eenvoudig.



Over Ingrid

Het pad verschijnt als je de eerste stap zet

Ingrid is executive coach voor moedige leiders die begrijpen dat persoonlijke transformatie voorafgaat aan succesvol leiderschap.

Zij heeft meer dan 1000 leiders en leidinggevende teams geholpen wezenlijke en blijvende stappen te zetten in hun ontwikkeling.

Dat doet zij met een gedegen aanpak en door nauw aan te sluiten op de dagelijkse praktijk. Altijd met de doelen van haar klanten als startpunt, bouwt zij snel een veilige basis waardoor haar klanten een goed doorleeft beeld krijgen van waar ze nu (samen) staan en hoe ze daar gekomen zijn. Om van daaruit nieuwe keuzes te maken voor de toekomst. Keuzes die direct weer praktische waarde krijgen door concreet te maken wat die keuzes van hen vragen en door een strategie te bepalen om ze te realiseren. Op korte termijn én zonder weer te verslappen.

Ingrid heeft als missie om de menselijke maat in organisaties te vergroten. Om dit te bereiken zet zij haar achtergrond en ervaring als bedrijfseconoom, leidinggevende van veranderprocessen en deskundigheid als systemisch werkend executive (team)coach in. Haar manier van werken wordt gekenmerkt door waarachtigheid, resultaatgerichtheid, analytisch, sensitief, betrokken. Zij werkt met ziel en zakelijkheid!

‘Analytisch, toegankelijk en zeer ervaren. We zijn gegroeid. Ieder in ons eigen leiderschap en samen als MT Wonen’

‘Met lef en bezieling en in veiligheid’

Als je op zoek gaat naar je levensbestemming, zul je je vaak gedwongen zien van richting te veranderen.

Paulo Coelho – De vijfde Berg



“In onze zoektocht naar een leiderschapscoach die ons kon begeleiden, vond ik het vooral belangrijk dat we iemand vonden die ons een veilige setting bezorgde om in openheid en kwetsbaarheid alles te delen of te bespreken wat er besproken moest worden.

Iemand die ons vanuit onze eigen kracht, zwaktes en valkuilen de ogen doet openen over ons eigen handelen. Ik wilde graag leren hoe ik als mens en als teamleider nog beter in staat kon zijn om anderen mee te krijgen in dat wat ik wil bereiken. Ingrid is een meester in het verruimen van je blikveld op dit vlak.”

Met dank aan

Deze gids is tot stand gekomen na het begeleiden van meer dan 1000 leiders en leidinggevende teams in verschillende organisaties. Ook ben ik geïnspireerd door veel boeken over leiderschap en teamontwikkeling en de opleidingen die ik in dit kader mocht volgen. Te veel om allemaal op hier allemaal op te noemen. Op mijn website lees je meer over mijn inspiratiebronnen.



Ik hoop van harte dat ik je heb kunnen inspireren om jezelf meer te gaan verbinden en dat je de uitdaging aangaat om te beginnen bij de verbinding met jezelf.

En nee dat gaat niet vanzelf. Dat vraagt moed en doorzettingsvermogen. De moed om te starten maar vooral ook om door te gaan als je door moeilijke processen gaat. Want moeilijk zal het zeker zijn bij tijd en wijle. Daarom is succesvol leiden met impact en voldoening speciaal voor moedige leiders die begrijpen dat persoonlijke transformatie voorafgaat aan het realiseren van transitie.

Ik help je er graag bij als jouw secure base tijdens jouw ontwikkeling. Jij aan het roer. Ik naast en achter je. Wat we ook tegenkomen, ik blijf, daag je uit en moedig je aan.

[> Bezoek mijn website](#)