DUTCH KAHUNA

Je weet het. En toch doe je het niet.

Waarom management development zo vaak niet waarmaakt wat het belooft.



Henk Berendsen
met Evert P.J. van Engelen

Je weet het. En toch doe je het niet.

Waarom management development zo vaak niet waarmaakt wat het belooft.

Henk Berendsen
met Evert P.J. van Engelen

Je weet het. En toch doe je het niet.
Waarom management development zo vaak niet waarmaakt wat het belooft.

Henk Berendsen, met co-auteur Evert P.J. van Engelen

Dutch Kahuna · De Transitie Kamer BV, Waalre
Boekeditie oktober 2026

Over de mens achter de leider, de organisatie die ontwikkeling mogelijk maakt en het werk waarin verandering zichtbaar wordt. Herziene, ingekorte editie van het manuscript *Waarom inzicht niet genoeg is*.

De praktijksituaties zijn ontleend aan de 25-jarige praktijk van Henk Berendsen in leiderschapsontwikkeling. Sam is een gefingeerde, samengestelde teamleider.

Vormgeving: TDG Digital, in de stijl van de Dutch Kahuna-website. Beeld: AI-gegenereerd (Artlist), illustraties: TDG Digital.

© 2026 Henk Berendsen / Dutch Kahuna. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Inhoud

De route naar boven.

	Voorwoord	6
	Inleiding · De volgende werkdag	9
	Begrippen	11
	Van praktijk naar methodiek	12
Deel I	**De werkelijke leiderschapsopgave**	**15**
01	Tevreden deelnemers zijn nog geen betere leiders	17
02	Je organisatie geeft iedere dag leiderschapsles	20
03	De Leadership Pipeline maakt ‘leren managen’ expliciet	23
	De rolscan voor leren managen	29
Deel II	**De mens achter de leider**	**33**
04	Waarom je soms reageert voordat je hebt nagedacht	35
05	Waarom je eerste interpretatie zo overtuigend voelt	38
06	Wat je emoties je kunnen vertellen bij een besluit	41
07	Waarom zorgvuldig reageren onder stress moeilijker wordt	43
	Reflecteren en herstellen	45
08	Gewoonten veranderen door anders te leren handelen	46
09	Het sociale brein leert ook wat je beter kunt verzwijgen	48
10	Beter besluiten vraagt een beter proces	50
Deel III	**De achttien paradoxen van ontwikkeling**	**53**
	De achttien paradoxen langs de reis	55
11	De efficiëntieparadox	58
12	De inspanningsparadox	60
13	De beloningsparadox	62
14	De voorspelbaarheidsparadox	64
15	De competentieparadox	66

16	De stressparadox	68
17	De feedbackparadox	71
18	De autonomieparadox	73
19	De weten-doen-paradox	75
20	De intentieparadox	77
21	De leerillusieparadox	79
22	De tijdparadox	81
23	De ervaringsparadox	83
24	De succesparadox	85
25	De contextparadox	87
26	De sociale paradox	89
27	De reflectieparadox	91
28	De terugvalparadox	93
	De ontwikkeltransities	95
Deel IV	**De Dutch Kahuna Leiderschapsreis**	**97**
29	Hoe de onderdelen van de Leiderschapsreis samenwerken	99
	De onderdelen in samenhang	102
	Het Dutch Kahuna-kompas	103
30	Zien wat er gebeurt en kiezen wat jij gaat doen	104
	Een ontwikkelvraag formuleren	108
31	Door contact en reflectie beter begrijpen wat je doet	109
32	Beginnen met doen en van je pogingen blijven leren	112
	Een praktijkexperiment ontwerpen	115
33	Discipline maakt ontwikkeling zichtbaar in het dagelijks werk	116
	Het ontwikkelritme van 30, 90 en 100 dagen	119
34	Energie en motivatie helpen je volhouden	120
	Het Dutch Kahuna-kompas	103

Deel V	**De zes dimensies van leiderschap**	**127**
35	Persoonlijk leiderschap maakt je invloed bewuster	129
36	Leidinggeven aan anderen verbindt richting met ruimte	132
37	Verbindend leiderschap benut verschil voor een beter besluit	135
38	Transformationeel leiderschap maakt ruimte voor verandering	138
39	Help anderen sterker en zelfstandiger worden	141
40	Richting kiezen terwijl de toekomst onzeker is	144
	Van inzicht naar toepassing	147
Deel VI	**Ontwikkeling die beklijft**	**149**
41	Directie en HR dragen verschillende verantwoordelijkheden	151
	Een gedeelde ontwikkelafspraak	153
42	Goede begeleiding helpt je verder	154
43	Maak van persoonlijke groei een gezamenlijke werkwijze	156
44	Volg wat er verandert en trek zorgvuldige conclusies	158
	Verandering volgen zonder schijnzekerheid	160
45	Meer beslisruimte in de praktijk	161
	Werkblad: volg drie besluiten	166
46	Gebruik AI als hulp en blijf zelf oordelen	167
47	Wat blijft er werken wanneer jij er niet bij bent	169
Tot slot	**Jouw volgende werkdag**	**173**
	Literatuur en bronverantwoording	**175**

Na de training begint het werk.

Al 25 jaar begeleid ik leiders, teams en organisaties als trainer en coach. Eén vraag laat me niet los: wat gebeurt er als iemand na een goede training weer aan het werk gaat?

Je kunt precies begrijpen wat je wilt veranderen en de volgende dag toch hetzelfde doen. Je neemt een taak over, stelt een gesprek uit, verdedigt je besluit voordat je het bezwaar hebt gehoord. Ook als je betrokken bent en je vak serieus neemt. In die afstand tussen inzicht en handelen verdwijnt veel van wat management development belooft.

In dit boek brengen we praktijk en onderzoek samen. We kijken naar de mens achter de leider: wat je gewend bent, wat je belangrijk vindt, wat veranderen je kost. En naar het werk: heb je geleerd wat je rol vraagt, krijg je er tijd en bevoegdheid voor? De achttien leerparadoxen laten zien waarom je blijft doen wat je wilt veranderen. Daarna verbinden we dat met oefenen, feedback en afspraken met je omgeving. Want een nieuwe functietitel leert je nog niet hoe je een opdracht overdraagt of een andere leidinggevende helpt groeien.

De praktijksituaties komen uit de 25-jarige praktijk van Henk Berendsen. Sam is een gefingeerde, samengestelde teamleider: in zijn verhaal brengen we terugkerende situaties en dilemma's uit meerdere echte praktijkcasussen samen. De gebeurtenissen zijn realistisch; dialogen en volgorde zijn redactionele reconstructies, geen letterlijke verslagen van één deelnemer. Namen en herkenbare details zijn weggelaten of aangepast.

Je hoeft na het lezen geen ander mens te zijn. Herken je één moment waarop je vastloopt eerder, en beantwoord je het anders, dan is het begin gemaakt.

Henk Berendsen, met co-auteur Evert van Engelen



Inleiding

Je weet het. Maandag doe je het weer.

De volgende werkdag

Vrijdagmiddag verlaat je een training met een helder voornemen: je gaat meer verantwoordelijkheid bij je team laten. Dit keer voelt het anders.

Teamleider Sam, de samengestelde persona van dit boek, krijgt de opdracht meer eigenaarschap te nemen. Maandagochtend is een collega ziek, belt een belangrijke klant en wil de directie uitleg bij de cijfers. Sam pakt het op. Zodra een beslissing spannend wordt, stuurt de directeur rechtstreeks een medewerker aan. Later vraagt zij waarom Sam niet meer initiatief neemt. Misschien krijgt hij die dag zelfs waardering: snel, deskundig, beschikbaar. Het oude gedrag levert meteen iets op. De rekening komt later.

Daar begint dit boek. Waarom veranderen leiders zo weinig, terwijl ze zoveel leren? Waarom maakt management development zo vaak niet waar wat het belooft? En hoe verklein jij de afstand tussen wat je begrijpt en wat je doet? Je leert een patroon herkennen, zien wat het in stand houdt en een andere handeling voorbereiden, met de kennis, steun en werkafspraken die daarbij horen. Zo werk je aan verandering die anderen merken.

Het boek is voor teamleiders, projectleiders, managers en directeuren; wat jij mag beslissen en wat je rol vraagt, hoort steeds bij het onderzoek. Vier vragen sturen de reis: wat gebeurt er in het werk, wat heb jij te leren, wat ga je anders doen en wat moet je omgeving mogelijk maken?

Inzicht wordt een trainbare reis.

Zes dimensies beschrijven welk leiderschap de situatie vraagt, zes ontwikkeltransities geven het leerproces vorm en achttien paradoxen tonen wat nieuw gedrag tegenhoudt. Het kompas verbindt diagnose, ontwikkelvraag en praktijkexperiment. Je oefent in je eigen werk, met feedback van de mensen om je heen. De zes delen volgen die beweging: de leiderschapsopgave, de mens achter het gedrag, de paradoxen, oefenen, het leiderschap dat de situatie vraagt en organiseren wat beklijft.

Sams scènes brengen situaties uit verschillende praktijkgevallen van Henk samen; ze volgen niet het traject van één deelnemer en doen zich niet voor als één werkelijk gebeurd verhaal. Wel keert steeds dezelfde spanning terug: hoe geef je verantwoordelijkheid, bewaak je kwaliteit en houd je ruimte om te leren?

Kies voordat je verder leest één moment dat zich vaak herhaalt. Een gesprek dat je uitstelt. Een grens die je niet uitspreekt. Een besluit dat je terugneemt. Houd het bij je. Dan werk je onder het lezen aan je eigen volgende stap.

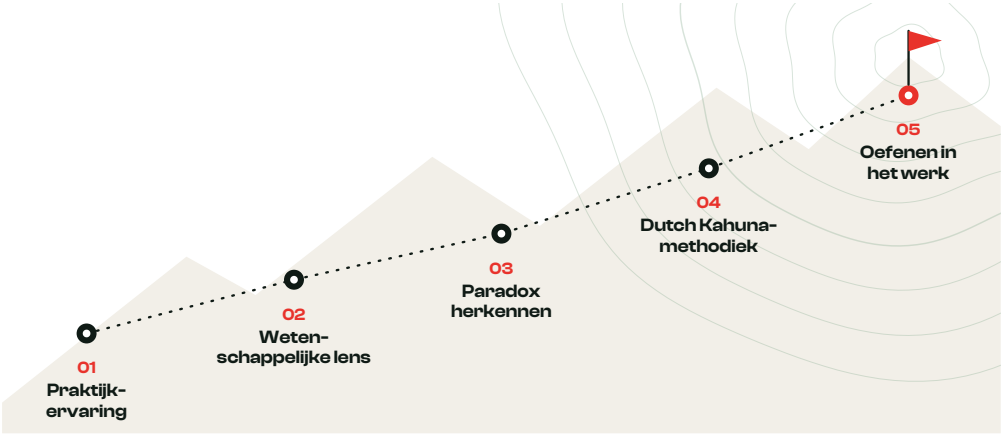
Begrippen.

Dimensie	een gebied van leiderschap waarop je kunt groeien.
Ontwikkeltransitie	een beweging in je leerproces, zoals bewust worden of in actie komen.
Roltransitie	een verandering in managementverantwoordelijkheid.
Paradox	een spanning die verandering moeilijk kan maken.
Praktijkexperiment	binnen duidelijke grenzen iets anders proberen en het effect onderzoeken.
Gedragsbewijs	concrete waarnemingen van ander handelen; daarmee is de oorzaak van een bedrijfsresultaat nog niet bewezen.
Transfer	het geleerde in je werk gebruiken en blijven gebruiken.

Methodiek

Van praktijk naar methodiek.

Een praktijksituatie roept een vraag op. Theorie helpt die vraag te onderzoeken; de paradox maakt de ontwikkelbelemmering zichtbaar. De methodiek verbindt dat met oefenen in het dagelijkse werk.



Figuur · De lijn van praktijkervaring naar oefenen in het werk.

Wetenschappelijke onderbouwing per thema.

Welke onderzoekslijnen komen bij de hoofdthema's terug, en wat kun je ermee onderzoeken? De volledige publicatiegegevens staan in de literatuurlijst.

Tabel · Wetenschappelijke onderbouwing per thema

Onderwerp	Belangrijkste bronnen	Wat je ermee kunt onderzoeken
Leren en transfer	Baldwin en Ford 1988; Blume et al. 2010; Lacerenza et al. 2017	Kijk apart naar leren, toepassen en het resultaat.
Samenwerkend brein	Pessoa 2008; Steffen et al. 2022	Je brein werkt als een geheel van samenwerkende gebieden.
Emotie en betekenis	Damásio 1996; Barrett 2017; LeDoux 2012	Gevoel, betekenis en lichamelijke reacties vragen zorgvuldig onderzoek.

Onderwerp	Belangrijkste bronnen	Wat je ermee kunt onderzoeken
Stress en controle	Arnsten 2009; Diamond 2013; Sapolsky et al. 2000	Kijk naar belasting en omstandigheden zonder een hersendiagnose te maken.
Gewoonten en oefenen	Wood en Rünger 2016; Lally et al. 2010; Ericsson et al. 1993	Oefen gericht en herhaald. Er is geen vaste einddatum voor nieuw gedrag.
Motivatie en vertrouwen in kunnen	Ryan en Deci 2000; Bandura 1977	Kijk naar je reden om te leren, passende steun en haalbare uitdaging.
Intentie en uitvoering	Gollwitzer en Sheeran 2006	Maak een concreet plan voor een herkenbaar moment.
Relaties en feedback	Edmondson 1999; Kluger en DeNisi 1996	Onderzoek hoe reacties en feedback het leren helpen of hinderen.
Reflectie en context	Argyris en Schön 1978; Lewin 1936	Kijk naar je aannames en naar wat je werkomgeving vraagt.
Oordeelsvorming	Tversky en Kahneman 1974; Kahneman en Tversky 1979; Kahneman en Klein 2009	Toets je eerste indruk en richt de besluitvorming zorgvuldig in.
Slaap en herstel	Rasch en Born 2013; Sonnentag 2003	Geef herstel een plek bij leren en werken.
Rolbekwaamheid en managementwerk	Charan et al. 2011; Drotter en Charan 2001	Leer de vaardigheden, maak tijd en onderzoek wat je waardevol werk vindt.


Deel I

Deel I

Het werk wijst de weg.

De werkelijke leiderschapsopgave

Eerst de berg, dan de klim. Dit deel begint bij de opgave in het werk: wat een programma moet opleveren, wat je organisatie je elke dag leert en welk managementwerk bij je rol hoort.

01 Tevreden deelnemers zijn nog geen betere leiders

02 Je organisatie geeft iedere dag leiderschapsles

03 De Leadership Pipeline maakt ‘leren managen’ expliciet

Praktijklijn · De opdracht

Sam krijgt de verantwoordelijkheid voor het werk van zijn team. De directeur geeft hem twee boodschappen mee: neem meer eigenaarschap, en de klant mag geen risico lopen. Die maandag belt een klant over een planning die dreigt uit te lopen. Sam verdeelt het werk opnieuw en vraagt een medewerker de klant te informeren. Als zij twijfelt, neemt de directeur het gesprek over en geeft haar een andere opdracht. Later vraagt ze Sam waarom hij niet zelf besliste.

De week erna controleert Sam meer werk zelf. Veiliger, maar nu wacht de medewerker ook bij kleine keuzes op zijn oordeel. ‘Ik dacht dat ik de ruimte had,’ zegt hij, ‘maar toen het spannend werd, werd er buiten mij om besloten.’ De directeur wilde de klant beschermen.

Geen van beiden hoeft ongelijk te hebben om de opdracht onduidelijk te maken. Eerst moet helder worden welke besluiten bij Sams rol horen, wat de klantgrenzen zijn en hoe de directeur ingrijpt zonder zijn verantwoordelijkheid ongemerkt over te nemen. Sam moet leren zijn managementwerk te doen. De directeur moet leren dat werk bij hem te laten.

Tevreden is nog niet beter.

Tevreden deelnemers zijn nog geen betere leiders

Een HR-manager presenteert de evaluatie van een leiderschapsprogramma. De waardering is hoog. Dan vraagt de directeur: ‘Wat merken onze medewerkers er inmiddels van?’ Het blijft stil. Die vraag stond niet op het formulier.

Daar zit de kern van wat management development zo vaak niet waarmaakt: een programma kan goed bevallen en toch niets veranderen in het werk. Ook voor jezelf: je kunt enthousiast zijn terwijl je omgeving nog op hetzelfde gedrag wacht.

Begin bij het werk dat beter moet.

Management development begint vaak met een aanbod: dagen, thema’s, een assessment, coaching. Begin liever bij de opgave. Waar ontstaat vertraging, welke conflicten blijven onder tafel, waar hangt alles af van een paar mensen, welke strategische keuze vraagt ander leiderschap?

Lopen projecten steeds uit doordat afdelingen hun eigen planning beschermen, dan is de vraag niet vanzelf ‘beter communiceren’. Misschien ontbreken gezamenlijke prioriteiten, durven projectleiders tegenstrijdige opdrachten niet aan te kaarten, of beloont de directie lokale resultaten terwijl ze om samenwerking vraagt. Elke verklaring vraagt een ander ontwerp. Werk dus van probleem naar gedrag naar wat dat gedrag moeilijk maakt. Kies pas dan een training, oefening of werkafspraak.

Maak de belofte toetsbaar.

‘Ik bespreek afwijkingen eerder en maak duidelijk wie beslist’ geeft meer houvast dan ‘ik word een inspirerender leider’. Leg vooraf vast hoe een paar kenmerkende situaties nu verlopen, zoals een projectoverdracht of een medewerker met slecht nieuws, en vraag betrokkenen wat ze nodig hebben. Dan heb je iets om mee te vergelijken.

Baldwin en Ford (1988) laten zien dat toepassen twee opdrachten bevat: het geleerde in je werk gebruiken én dat blijven doen. Of dat lukt, hangt samen met de deelnemer, de training en de werkomgeving. Een techniek beheersen is één stap; haar gebruiken

bij die ene medewerker met wie het spannend is, de volgende. Kies dus vóór de training al welk gesprek, wie meekijkt en wie de ruimte beschermt.

Training kan werken. De belofte moet precies zijn.

Lacerenza en collega's (2017) vonden in een overzicht van onderzoeken gemiddeld positieve effecten van leiderschapstraining, onder meer op leren en toepassing. De inrichting maakte uit: aansluiten op een echte behoefte, oefenen, feedback, leren spreiden over de tijd. Daarom koppelen wij meerdere bijeenkomsten aan dezelfde praktijkvraag. Elke bijeenkomst begint waar je in het werk vastliep.

Blume en collega's (2010) vonden bij het samenbrengen van onderzoek naar toepassing van trainingen dat de samenhang met persoon en werkomgeving verschilt per vaardigheid en meetmethode. Een gesprek met tegengestelde belangen heeft geen vast goed antwoord: je leert de vaardigheid én wanneer je haar gebruikt.

Wat wil je anders doen, wat maakt dat lastig, wat gebeurt er met anderen en welke afspraak moet veranderen? Een traject dat één van die vragen overslaat, kan een belangrijk deel van het probleem missen.

Beoordeel gedrag en resultaat apart. Een betere overdracht helpt niet tegen een onhaalbare planning, en extra personeel kan resultaat verbeteren zonder ander leiderschap. Kijk eerst wat jij anders doet en wat anderen merken. Dan is ook de verdeling helder: jij oefent en vraagt feedback, je directeur beschermt tijd en bevoegdheden, HR laat het programma aansluiten op het werk. En je rol bepaalt wat je leert: een nieuwe teamleider oefent taakoverdracht, zijn manager leert dat leiderschap ontwikkelen (hoofdstuk 3).

De managementles.

Een leiderschapsprogramma krijgt richting als het begint bij een werkprobleem en eindigt bij waarneembaar gedrag. Tevredenheid beoordeelt de ervaring. Verandering vraagt eigen bewijs.

Tevredenheid beoordeelt de ervaring. Verandering vraagt eigen bewijs.

De lastige vraag

Als alle deelnemers enthousiast zijn en er in het dagelijkse werk niets verandert, noemen wij het programma dan nog steeds succesvol?

Praktijkexperiment

Eén situatie die verschil moet maken

1. Kies één situatie waarin je ontwikkeling verschil moet maken.
2. Vraag twee betrokkenen wat zij nu van je merken en wat zij nodig hebben.
3. Beschrijf één handeling die je wilt veranderen.
4. Spreek af wanneer jullie opnieuw naar die situatie kijken.

Je organisatie geeft elke dag les.

Je organisatie geeft iedere dag leiderschapsles

Een directie vraagt om eigenaarschap. Een manager krijgt ruimte voor een besluit, maar diezelfde middag stuurt de directeur twee medewerkers anders aan. Formeel blijft de manager verantwoordelijk. Wat dat waard is, heeft hij zojuist geleerd.

Zulke lessen zitten in de reactie op een fout, de waardering voor een reddingsactie, de behandeling van een uitzondering. Leer ze zien.

Geschreven is niet geleefd.

Op papier staat: samenwerken, initiatief nemen, fouten tijdig melden. De geleefde opdracht ontstaat uit reacties. Wie een risico meldt en daarna alle verantwoordelijkheid kwijtraakt, leert voorzichtigheid. Wie een probleem verbergt en op het laatste moment redt, eindigt als held.

Dat is de contextparadox: je bent verantwoordelijk voor je eigen keuzes, terwijl je omgeving ze makkelijker of moeilijker maakt. Ga na wat je zelf in stand houdt en welke afspraak je met een ander moet maken. Een teamleider die besluiten terughaalt, kan oefenen met delegeren. Ziet zijn leidinggevende elk afwijkend resultaat als persoonlijk falen, dan hoort er ook een gesprek over beslisruimte en risicotolerantie bij. Alleen naar de cultuur wijzen laat de teamleider buiten beeld; alleen hem aanspreken de druk van boven.

Zoek het patroon in een gewone werkweek.

Volg één belangrijk besluit: wie bereidt voor, wie adviseert, wie beslist echt, wie draait het terug en wie draagt de gevolgen? Volg ook de aandacht: wat staat elke week op de agenda, waarvoor worden mensen bedankt, wat verdwijnt als de tijd krap wordt? Is ontwikkeling pas belangrijk als al het andere klaar is, dan verraadt de planning de echte prioriteit.

Oordeel niet te snel. Centrale controle kwam er misschien na ernstige fouten; informeel overleg gaf ooit misschien snelheid. Vraag eerst waarom iets ontstond, dan of het nog helpt.

De directie heeft ook een ontwikkelvraag.

Een directie die managers laat oefenen, zegt wat zij zelf anders doet: bij een escalatie eerst naar de afwegingen van de manager vragen, besluiten niet buiten hem om wijzigen, tijdig zeggen wanneer grenzen veranderen. Niet elke persoonlijke reflectie hoort op de directietafel, tegenstrijdige opdrachten, ontbrekende bevoegdheden en onwerkbare prioriteiten wel. Anders leren managers vooral omgaan met problemen die de organisatie blijft maken.

Anders leren managers vooral omgaan met problemen die de organisatie blijft maken.

Uitzonderingen leren het meest.

Het MT besluit dat risico's vroeg worden gemeld. Een week later reageert een directeur met weinig tijd geïrriteerd op een onvolledig signaal. Hij kan dat herstellen door het onderwerp later te heropenen en te zeggen welke informatie hij vroeg nodig heeft. Zonder dat vervolg kan zijn uitzondering zwaarder wegen dan de afspraak.

Bandura (1977) beschrijft onder meer hoe voorbeelden kunnen bijdragen aan vertrouwen in het eigen kunnen. Medewerkers kijken bovendien naar wat gedrag oplevert. Wat jij als eenmalige uitglijder ziet, kan voor hen een reden zijn om de volgende keer te zwijgen. Vraag dus wat ze eruit meenemen.

Neem ook informele macht mee. Wie formeel niets beslist, kan via expertise, klantrelaties of toegang tot de directeur de feitelijke ruimte bepalen. Leg een bevoegdhedenschema naast een echte gebeurtenis: wie moest overtuigd worden, wie kon terugdraaien?

Soms leer je dus twee dingen: je eigen reactie veranderen én bespreken wat anderen van jou vragen. Wie zijn directeur aanspreekt op teruggenomen bevoegdheden, zet mogelijk de relatie op het spel. Goede begeleiding helpt dat voorbereiden; de op-

drachtgever moet zijn eigen aandeel willen horen. Een organisatie leert niet door uitzonderingen te verbieden, maar door hun betekenis en grens expliciet te maken. Volg er één: welke reden, wie betrokken, wanneer keerde de afspraak terug?

De lastige vraag

Welk gedrag zeggen wij te willen, terwijl onze dagelijkse reacties mensen leren het vooral niet te laten zien?

Praktijkexperiment

Volg één besluit

1. Volg één besluit van voorbereiding tot uitvoering.
2. Bespreek met de betrokken manager waar formeel mandaat en feitelijke beslisruimte uiteenliepen.
3. Verander één afspraak en volg een volgend, vergelijkbaar besluit.

Het teken van verandering: het afgesproken besluitproces wordt ook gevolgd als men het oneens is.

Een nieuwe functie is nog geen geleerde rol.

De Leadership Pipeline maakt ‘leren managen’ expliciet

Een uitstekende specialist wordt teamleider. Collega’s komen met dezelfde vakvragen en krijgen dezelfde goede antwoorden. Aan het eind van de week heeft hij veel opgelost. Aan zijn team ontwikkelen is hij nauwelijks toegekomen.

Een benoeming verandert je verantwoordelijkheid sneller dan je manier van werken. Heeft iemand je geleerd welk werk nu bij je rol hoort?

Je agenda verraadt je rol.

Charan, Drotter en Noel beschrijven in The Leadership Pipeline zes overgangen in managementverantwoordelijkheid (2011). Bij elke overgang veranderen je vaardigheden, je tijdsbesteding en het werk dat je waardevol moet leren vinden. Het helpt ook als je loopbaan die zes niet precies volgt.

Vertrouwen en eigenaarschap zeggen niet welk werk bij jou hoort. Welke besluiten laat je aan een medewerker, waar kies je zelf, hoe help je een teamleider zijn mensen te begeleiden? Leg een week waarin je je huidige rol genoeg aandacht geeft naast je werkelijke week. Je kunt hard werken en toch vooral je vorige functie doen.

Je kunt hard werken en toch vooral je vorige functie doen.

Drie verschuivingen, tegelijk.

Welke vaardigheden moet ik leren? Waar maak ik tijd voor vrij? Welk werk ga ik als mijn bijdrage waarderen? Dat laatste noemen de auteurs werkwaarden. Is een coachgesprek echt je werk, of een onderbreking van het produceren?

Vaardigheden: kun je een resultaat uitleggen zonder elke stap voor te schrijven, een tekort bespreken zonder te veroordelen, zien wanneer uitleg helpt en wanneer een vraag? Een echt gesprek zegt meer dan een vragenlijstscore. Tijd: zit je agenda vol eigen productie, dan is training niet genoeg. Bespreek wat je overdraagt, stopt of anders organiseert, en bescherm de vrijgekomen tijd. Werkwaarden: na jaren als specialist voelt een lastige berekening zelf oplossen nuttiger dan een medewerker helpen afwegen. Je leert de waarde zien van wat anderen dankzij jou zelfstandig kunnen.

Kun je het nog niet, maak je er geen tijd voor, of voelt het niet als je echte werk? Elk antwoord vraagt iets anders: uitleg en oefening, een andere agenda of een gesprek over je bijdrage.



Figuur · Drie verschuivingen per roloverdracht.

Zes passages geven de rolvraag richting.

De klassieke indeling uit de tweede editie beschrijft zes veranderingen in verantwoordelijkheid, geen ladder die je helemaal moet beklimmen. Passage één loopt van jezelf managen naar leidinggeven aan anderen. Passage twee van medewerkers rechtstreeks aansturen naar leidinggeven aan leidinggevenden. Passage drie gaat naar een functiegebied, vier naar een hele business, vijf naar meerdere businesses en zes naar de onderneming als geheel (Charan et al., 2011; Drotter & Charan, 2001).

Vraag bij elke overgang welke nieuwe bijdrage van je wordt verwacht en welk werk je bij anderen laat. In een kleiner bedrijf met gecombineerde rollen helpt het juist te weten vanuit welke rol je beslist. De Pipeline toont welk werk bij je rol hoort, de paradoxen wat je daarin tegenhoudt. Oefenen en volhouden volgen in Deel IV.

Passage één: anderen leren bijdragen.

Neem de specialist uit de opening. Zijn eerste leeropgave kan een volledige taakoverdracht zijn: resultaat, kwaliteit, middelen, beslisruimte en het moment voor overleg bespreken, en de medewerker in eigen woorden laten teruggeven wat er verwacht wordt. Aarzelt de medewerker, dan onderzoekt hij wat ontbreekt: een heldere opdracht, vakkennis, of durf? Wie elke twijfel met zijn eigen oplossing beëindigt, houdt het leerwerk bij zichzelf.

Hij plant nu ook de voorwaarden waaronder anderen leveren. Rekent de organisatie hem nog af op een volledig eigen productiepakket, dan moet zij die tegenstrijdige opdracht oplossen.

In deze illustratieve situatie helpt de manager een werkvoorbereider zelfstandig een planningsvoorstel te maken en bekijkt na een paar keer de kwaliteit en de nog nodige steun. Hij leert zijn bijdrage herkennen in het groeiende oordeel van de medewerker. Minder zelf oplossen is pas waardevol als het werk verantwoord beter wordt gedragen.

Passage twee: het leiderschap van managers ontwikkelen.

Een directeur heeft drie teamleiders aangesteld en geeft hun medewerkers nog steeds rechtstreeks opdrachten. Hij helpt snel en hoort veel, maar wie bepaalt nu de prioriteiten? De teamleiders dragen verantwoordelijkheid met een verschuivend mandaat.

Als manager van managers help je teamleiders zélf beter leiding te geven. Vraag welk besluit iemand bij de medewerker liet, hoe hij de grens verduidelijkte en wat die ervan leerde. Kijk dan of steun nodig is, zonder zelf de medewerker te gaan coachen. Ook jij hebt lessen nodig: teamleiders selecteren en begeleiden, zien wie nog vooral specialist is, feedback geven op managementwerk, samenwerking tussen teams organiseren zonder alle besluiten te nemen. Die mag niemand stilzwijgend veronderstellen.

Rechtstreeks ingrijpen kan soms terecht zijn. Benoem dan waarom, welke grens geraakt werd en hoe de verantwoordelijkheid terugkeert, anders wordt tijdelijke hulp structurele parallelle aansturing. De toets: leidt de teamleider door jou beter, of weet hij vooral beter wanneer jij het overneemt?

Een bredere rol vraagt zicht op het geheel.

Hoe breder je verantwoordelijkheid, hoe meer je over je vakgebied heen kijkt. Een vestigingsdirecteur weegt klantbeloften, capaciteit, mensen en middelen; het beste voor één afdeling is niet vanzelf het beste voor de vestiging. Wil commercie een nieuwe

dienst verkopen terwijl de uitvoering capaciteit tekortkomt, dan leert de directeur de afweging voor de hele business dragen. Welke klantbelofte is verantwoord, welk vermogen moet worden opgebouwd, welk werk krijgt minder prioriteit?

De lessen volgen uit zo'n vraagstuk: informatie verbinden, investeringen afwegen, scenario's uitwerken, je MT ontwikkelen. De Pipeline levert ze niet, maar helpt kiezen. Wie overal zelf de beste operationele oplossing blijft leveren, komt niet toe aan zijn nieuwe rol.

Waarom de rolverandering menselijk zo moeilijk is.

Oude gewoonten wijken niet voor een nieuwe taakomschrijving. De specialist corrigeert een fout voordat hij bedenkt wat de medewerker ervan moet leren. De manager van managers belt meteen de uitvoerder. Vertrouwd gedrag geeft snelheid en direct nut. Deel II onderzoekt hoe vaste situaties, ervaring en spanning je handelen sturen. De paradoxen tonen waar het wringt: eerder succes maakt herhalen aantrekkelijk, opnieuw beginner zijn voelt ongemakkelijk, zelf oplossen geeft voldoening en onder druk grijp je terug op wat je kent. Welke herken jij?

Maak van de rolvraag een leerlijn.

Bespreek met je leidinggevende welk managementwerk nu aandacht vraagt, welke kennis en vaardigheid daarbij horen, waar je kunt oefenen en wat er in je agenda moet veranderen. Kies een terugkerende situatie om te volgen.

Bij ons heeft elke les een zichtbaar vervolg: een overdrachtsgesprek leren opbouwen, oefenen met een moeilijke reactie, dan een echte overdracht terwijl een collega observeert of resultaat en beslisruimte helder zijn. De terugblik kijkt ook naar wat de medewerker daarna kon.

Vraag in je ontwikkelgesprek: wat kan ik beter, waar besteed ik mijn tijd anders aan, welk werk leer ik meer waarderen? Onderbouw elk antwoord met een keuze uit je werkweek. Een specialistische loopbaan kan even waardevol zijn als een managementrol; de Pipeline is er om passend werk te leren, niet om iedereen omhoog te duwen.

Geleerd is als anderen het merken.

Een certificaat of titel bewijst niets. Krijgen medewerkers duidelijkere opdrachten? Ontwikkelen teamleiders hun mensen beter? Vallen besluiten op het afgesproken niveau? Kom jij toe aan je eigenlijke werk?

Goede leiderschapsontwikkeling vraagt twee dingen tegelijk: wat maakt de verandering voor jou als mens lastig, en welk managementwerk moet je leren? Een vaardigheidstraining kan je persoonlijke drempel missen. Alleen over jezelf nadenken kan verhullen dat je simpelweg nog niet hebt geleerd een taak over te dragen of een teamleider te ontwikkelen.

Praktijkexperiment

De rol die jouw agenda laat zien

1. Bekijk vijf werkdagen. Waar gaf je leiding en waar deed je vooral je vorige werk?
2. Kies één verantwoordelijkheid die te weinig aandacht kreeg.
3. Bespreek met je leidinggevende welk werk je overdraagt en welke vaardigheid je oefent.
4. Maak voor een maand één samenhangende afspraak: ik leer een overdracht voorbereiden, reserveer tijd voor het gesprek en vraag de medewerker daarna zijn eigen afweging toe te lichten.
5. Kijk of de ander daardoor met meer duidelijkheid en zelfstandigheid werkt.

Let op kwaliteit en nodige steun. Een andere taakverdeling is pas bruikbaar als het werk verantwoord wordt gedragen.

Tabel · Verantwoordelijkheden en mogelijke leeropgaven

Verantwoordelijkheid	Voorbeeld van een leeropgave
Leidinggeven aan medewerkers	Een taak duidelijk overdragen en de kwaliteit volgen zonder het werk terug te nemen.
Leidinggeven aan leidinggevenden	Bespreken en helpen verbeteren hoe een teamleider leidinggeeft.
Een functiegebied leiden	Disciplines en prioriteiten verbinden in een duidelijke koers voor het vakgebied.
Een business leiden	Klantwaarde, mensen, capaciteit en middelen voor het geheel afwegen.
Meerdere businesses aansturen	Managers helpen kiezen zonder hun bedrijven zelf dagelijks te gaan leiden.

Verantwoordelijkheid	Voorbeeld van een leeropgave
De onderneming leiden	Zorgen voor richting, samenhang, opvolging en keuzes voor de lange termijn.

Hulpmiddel

Ken je rol voordat je klimt.

De rolscan voor leren managen

Een gesprekshulp van Dutch Kahuna, geïnspireerd op de Leadership Pipeline. Geen door de oorspronkelijke auteurs gevalideerde test. Bespreek de vragen met je leidinggevende en kom er tijdens je ontwikkeling op terug.

De werkelijke rol.

Welke verantwoordelijkheid draag je en welke besluiten horen daarbij? Beschrijf het werk, niet je titel. Bij een gecombineerde rol: wanneer handel je als specialist, als manager, als leider van leidinggevenden?

Vaardigheden.

Kies één managementhandeling die je nodig hebt. Kun je die met een voorbeeld laten zien? Wat ontbreekt? Wie kan uitleggen, voordoen, met je oefenen en observeren?

Tijdsbesteding.

Welke taken in vijf werkdagen horen bij je huidige rol, welke bij een vorige, welke zijn tijdelijke uitzonderingen? Wat stopt of vermindert, zodat er ruimte komt voor het nieuwe werk?

Werkwaarden.

Welk werk voelt als echte bijdrage, en wat nog als onderbreking terwijl het bij je rol hoort? Bespreek een concrete keuze onder druk. Trek uit één werkweek geen definitieve conclusie over je motivatie.

Mandaat en steun.

Welke beslisruimte is nodig om te oefenen? Wat spreekt je leidinggevende af over ingrijpen, fouten en opvolging? Welke taak of prioriteit vraagt een besluit buiten je eigen mandaat?

Onze vertaling naar verschillende verantwoordelijkheden.

Zie de tabel ‘Verantwoordelijkheden en mogelijke leeropgaven’ aan het eind van hoofdstuk 3.

Eén leerafspraak voor dertig dagen.

Leg vast welke handeling je leert, welke plek die in je agenda krijgt en welk management-werk je daarmee beschermt. Beschrijf resultaat, beslisgrens en steun. Oefen eerst waar nodig, doe dan de proef in het werk. Spreek af wie kan waarnemen wat je andere aanpak voor hem mogelijk maakt.

Kijk na dertig dagen naar de drie verschuivingen: wat kun je beter, waar maakte je tijd voor vrij, welke nieuwe bijdrage waardeer en bescherm je meer? Neem kwaliteit en belasting mee. De eerste maand helpt je kiezen hoe je verdergaat; de rol hoef je dan nog niet te beheersen.



Deel II

Deel II

Je weet het. En toch reageer je anders.

De mens achter de leider

Wat gebeurt er in jou voordat je handelt? Dit deel gaat over snelle reacties, eerste indrukken, emoties, stress, gewoonten en de invloed van anderen. Breinkennis telt alleen als ze leidt tot betere vragen en een andere stap in het werk.

04 Waarom je soms reageert voordat je hebt nagedacht

05 Waarom je eerste interpretatie zo overtuigend voelt

06 Wat je emoties je kunnen vertellen bij een besluit

07 Waarom zorgvuldig reageren onder stress moeilijker wordt

08 Gewoonten veranderen door anders te leren handelen

09 Het sociale brein leert ook wat je beter kunt verzwijgen

10 Beter besluiten vraagt een beter proces



Praktijklijn · Van oordeel naar onderzoek

Na het klantgesprek denkt Sam: mijn oordeel wordt niet vertrouwd. Hij vraagt de directeur voortaan eerder om toestemming. Zij ziet daarin bevestiging dat hij weinig initiatief neemt en stuurt bij de volgende klantvraag sneller zelf. De medewerker vraagt Sam: ‘Wie beslist dit uiteindelijk?’ Hun verklaringen sturen inmiddels het werk van het team.

Sam stelt voor samen één besluit terug te halen. Wat gebeurde er, en welke informatie had ieder? De directeur was bang dat de leverdatum zonder waarschuwing zou verschuiven. Sam las haar ingreep als: ik heb geen mandaat. De medewerker wist niet wiens opdracht ze moest volgen.

Wie ‘te weinig vertrouwen’ heeft, laten ze liggen. Eerst maken ze het besluit en de feitelijke bevoegdheid zichtbaar. Het gesprek gaat dan niet meer over karakter, maar over een toetsbare vraag: welke informatie en afspraak waren nodig om de medewerker binnen duidelijke grenzen te laten handelen?

Eerst de reactie, dan pas de gedachte.

Waarom je soms reageert voordat je hebt nagedacht

Je wilde rustig luisteren. Dan zegt iemand in het MT: ‘Dit besluit is kennelijk al genomen.’ Je hoort jezelf uitleggen hoeveel mensen je hebt geraadpleegd. Pas later vraag je je af wat de ander bedoelde.

Je reactie loopt al voordat je haar hebt onderzocht. Een goede uitleg van je brein helpt zo'n moment eerder te herkennen, mits ze recht doet aan hoe ingewikkeld het is.

Drie breinen: een aantrekkelijk verhaal.

Reptielenbrein voor overleven, limbisch brein voor emoties, neocortex voor rationeel denken. Het model, verbonden met Paul MacLean, onthoud je makkelijk en helpt als gespreksopening. Maar herkenning is nog geen biologische verklaring.

Steffen, Hedges en Matheson (2022) leggen uit dat de evolutie niet simpelweg een denkbrein op twee oudere breinen heeft gebouwd. Hersengebieden ontwikkelden zich in samenhang en werken samen; hun functies passen niet in drie vakjes. De hippocampus valt vaak onder het limbische systeem, maar speelt een belangrijke rol bij geheugen.

Dat doet ertoe. Wie denkt dat emoties het denken uitschakelen, drukt zijn gevoel weg, terwijl bezorgdheid juist op een risico kan wijzen. En een rustige redenering kan ook je eigen gelijk beschermen. Het gaat om zorgvuldig afwegen, met oog voor wat je denkt én voelt.

Wat het onderzoek zegt

Pessoa (2008) beschrijft het brein als samenwerkende netwerken. Waarneming, aandacht, herinneringen, motivatie en gevoelens beïnvloeden elkaar. Een kritische vraag kan als aanval klinken doordat je eerdere ervaringen meeneemt en denkt iets te verliezen. Je denken staat daar niet los van.

De manager uit de opening hoorde kritiek op zijn zorgvuldigheid. Zijn leerstap is die uitleg toetsen: bedoelde de collega dat, of had die een terecht bezwaar tegen hoe het besluit tot stand kwam? De thema's van de drie breinen werken daarbij wel als vragen. Wat probeerde je te beschermen? Wat betekende de reactie van de ander voor je? Welke informatie woog je niet mee? Je kunt spanning voelen, de relatie belangrijk vinden en toch zorgvuldig kiezen.

Breinkennis helpt je als ze tot betere vragen leidt.

Je brein telt. Je omgeving ook.

Dick Swaab laat in Wij zijn ons brein (2010) zien hoe sterk ons functioneren met onze hersenen verbonden is; aanleg en levensgeschiedenis doen ertoe. In Ons creatieve brein (2016) beschrijft hij hoe hersenen en omgeving elkaar voortdurend beïnvloeden. Mensen leren in een cultuur, op een werkplek, door wat ze meemaken.

Kijk dus wat deze persoon nodig heeft: de een eerst uitleg, de ander oefening met een spannend gesprek. En een algemene uitleg over het brein vertelt niet waarom jij vandaag zo reageerde.

Begrijpen helpt als je daarna iets anders probeert.

Vraag eerst naar het bezwaar, dan krijg je wat je eerste reactie miste: ‘Welk deel ervaar je als al besloten, en waar had je invloed op verwacht?’ Oefen zo'n opening vooraf. Vraag alleen om inbreng waar die nog kan; staat het besluit vast, zeg dat eerlijk en bespreek wat nog open is.

Praktijkexperiment

Een onderzoek voor de komende werkdag

Je hoeft je reactie nog niet te veranderen om ervan te leren.

1. Kies een moment waarop je snel reageerde.
2. Schrijf apart op wat er gebeurde, wat jij dacht dat het betekende, wat je in je lichaam merkte en wat je deed.
3. Vraag een collega die erbij was wat die zag en hoorde. Waar heeft jouw uitleg aanvulling nodig?

Vooruitgang is dat je een keuzemoment eerder herkent: één extra vraag voordat je antwoordt, of terugkomen op een te snelle reactie.

Wat je verwacht, is nog niet wat je weet.

Waarom je eerste interpretatie zo overtuigend voelt

‘Kunnen we straks even praten?’ Je denkt aan onvrede en verdedigt alvast een recente keuze. De medewerker wilde het over een opleiding hebben.

Snel en langzaam denken, als beschrijving.

Kahneman (2011) noemt twee manieren van denken Systeem 1 en Systeem 2. Snel denken gaat grotendeels vanzelf: een gezicht herkennen, een eerste indruk. Langzaam denken kost aandacht: opties vergelijken, je eerste antwoord controleren. Het zijn manieren van verwerken, geen twee plekken in je hoofd.

Snel denken kan ongemerkt een moeilijke vraag vervangen door een makkelijke. Je wilt weten of iemand meer verantwoordelijkheid aankan, maar beoordeelt of hij overtuigend overkomt. De argumenten zoek je erbij, en lang nadenken wordt lang verdedigen. Leg daarom vooraf vast wat de functie vraagt en welk gedrag laat zien dat iemand dat kan. Vraag naar voorbeelden en leg die naast je criteria.

Intuïtie kan ook waardevol zijn. Volgens Kahneman en Klein (2009) moet je werkomgeving dan herkenbare patronen bevatten, en moet je de kans hebben gehad die te leren, met bruikbare feedback. Hoe zeker je je voelt, zegt nog niet hoe goed je oordeel is.

Krijg jij eerlijke feedback op je beslissingen? Hoor je bij een vertrek wat jouw aandeel was? Volg je wat er van je personeelskeuzes terechtkomt? Jaren ervaring geven niet vanzelf kansen om bij te stellen, en in een veranderde omgeving zeggen vertrouwde signalen soms minder. De servicemanager die een technisch risico herkent, heeft andere informatie dan de directeur die ‘voelt’ dat een nieuwe medewerker weinig ambitie heeft. Dat laatste vraagt concrete voorbeelden en het perspectief van de medewerker.

Hoe zeker je je voelt, zegt nog niet hoe goed je oordeel is.

Je ervaring kleurt wat je ziet en voelt.

Wat het onderzoek zegt

Lisa Feldman Barrett (2017) beschrijft hoe het brein met eerdere ervaringen en informatie uit lichaam en omgeving betekenis geeft aan een situatie; in haar theorie ontstaan emoties in dat proces. Dezelfde opwinding voelt vóór een presentatie als angst en bij een mooie kans als enthousiasme. Je verzint je emoties niet en denkt ze niet zomaar weg. Barrett benadrukt dat een emotie niet steeds één vaste hersenreactie of gezichtsuitdrukking heeft. Andere onderzoekers leggen meer nadruk op basisemoties met kenmerkende mechanismen. Dat debat loopt nog.

Bruikbaar is de vraag welke rol de situatie en jouw uitleg spelen in wat je voelt. Spanning bij het voorstel van een jonge collega: klopt het plan niet, of merk je dat je zelf minder overzicht hebt dan vroeger? Wie dat onderzoekt, vraagt om uitleg in plaats van af te wijzen.

Stilte kan concentratie zijn, bezorgdheid, onbegrip of terughoudendheid tegenover gezag. Wie haar als instemming leest, organiseert zijn eigen bevestiging. Maak je verklaring hardop: ‘Ik hoor nog geen reactie en merk dat ik dat als instemming uitleg. Klopt dat?’ Dan kan de ander iets toevoegen zonder een beschuldiging te weerleggen.

Een overtuiging kan de werkelijkheid meemaken.

Denk je dat een projectleider weinig aankan, dan geef je hem misschien minder informatie en corrigeer je snel. Hij wordt voorzichtiger, en jij ziet je oordeel bevestigd. Niet altijd, maar het is het onderzoeken waard. Een taak waarin hij binnen duidelijke grenzen laat zien wat hij kan, zegt meer dan een gesprek over zijn ‘mentaliteit’.

Twijfel op de juiste plek.

Een bekende taak met beperkte gevolgen mag snel. Een onomkeerbaar personeelsbesluit vraagt toetsen. Goed leiderschap zit mede in het zien van dat verschil.

Praktijkexperiment

Twee verklaringen

1. Bedenk bij de voorbereiding van een belangrijk gesprek twee mogelijke verklaringen voor het gedrag van de ander.
2. Stel de vraag die laat zien wat er speelt, voordat je je conclusie geeft.

Je leert als je oordeel daarna ruimte biedt aan informatie die je vooraf niet had.

Gevoel is een signaal, geen bewijs.

Wat je emoties je kunnen vertellen bij een besluit

Een directeur vraagt het MT emoties buiten een reorganisatiebesluit te houden. Het blijft zakelijk. Maar loyaliteit, verlies van vakmanschap en de toekomst van medewerkers wegen mee, ook als niemand ze noemt.

Damásio over lichaam en gevoel.

Wat het onderzoek zegt

Antonio Damásio (1996) beschrijft met de somatische-markerhypothese hoe lichamelijke signalen en eerdere ervaringen kunnen meespelen in een keuze. Een optie kan al aantrekkelijk of ongunstig aanvoelen voordat je de gevolgen hebt doorgerekend, soms bewust, soms niet. ‘Somatisch’ verwijst naar het lichaam en naar hoe het brein informatie over het lichaam verwerkt; je hoeft niet eerst iets in je buik te voelen. Zijn werk, mede gebaseerd op onderzoek bij mensen met hersenletsel, laat zien waarom redeneren en emotionele betekenis niet volledig los van elkaar te zien zijn. Hoe het precies werkt en hoeveel het verklaart, wordt verder onderzocht.

Beslissen is dus meer dan voors en tegens: je bepaalt ook welke gevolgen tellen. Opluchting als een lastige afdeling uit het plan verdwijnt? Misschien verdwijnt er een echt knelpunt, misschien ontloop je een moeilijk gesprek. Welke gevolgen voor medewerkers en klanten zie je daardoor minder goed? Een gespannen buik kan op een risico wijzen, maar ook op onzekerheid over je positie of een herinnering aan iets dat misging. Het signaal vraagt aandacht; de betekenis moet je nog uitzoeken.

Gebruik een lichamelijk signaal als aanleiding om te kijken, niet als bewijs.

Erkennen is nog geen onderschrijven.

Een medewerker is boos over een nieuwe werkverdeling. De manager kan erkennen dat het ingrijpend voelt en de noodzaak blijven uitleggen. En hij kan kijken of de boosheid informatie bevat: ongelijke belasting, geschonden afspraken, een onduidelijke bedoeling? ‘Ik begrijp dat het je raakt’ betekent pas iets als je kunt teruggeven waar de zorg over gaat. Luisteren kan je besluit veranderen; dat hoeft niet.

De grens blijft gedrag. Boosheid kan begrijpelijk zijn; intimidatie vraagt begrenzing. Verdriet verdient ruimte, maar neemt een resultaatverantwoordelijkheid niet vanzelf weg.

Een gevoel bewijst geen intentie.

‘Ik voel dat jij mij ondermijnt’ koppelt een ervaring aan een conclusie over de ander. Haal het uit elkaar: ‘Toen je mijn voorstel afwees, voelde ik spanning. Ik dacht dat je mijn gezag ter discussie stelde. Wat wilde je bereiken?’

Moed zonder onkwetsbaarheid.

Je kunt opzien tegen een aandeelhouder en toch een noodzakelijke grens stellen, je ongemakkelijk voelen en toch eerlijke feedback geven. Spanning bepaalt je keuze dan niet automatisch. Wat wil jij doen, ook als het spannend blijft?

Praktijkexperiment

Binnen 72 uur

1. Kies één gesprek waarin je een emotie te snel wegredeneert of juist voor waarheid aanziet.
2. Benoem voor jezelf het gevoel, de gebeurtenis en je voorlopige interpretatie.
3. Vraag naar de informatie die ontbreekt.

Zichtbare vooruitgang: de ander kan zijn perspectief geven én hoort helder welke afspraak geldt.

In rust lukt het. Onder druk niet vanzelf.

Waarom zorgvuldig reageren onder stress moeilijker wordt

In een oefengesprek luister je zorgvuldig. Twee weken later stapelen een contractverlies en personeelsproblemen zich op, en kap je een medewerker af. Precies wat je wilde veranderen.

Wat stress in je lichaam doet.

Wat het onderzoek zegt

Stresshormonen, waaronder cortisol, kunnen een reactie op een uitdaging mogelijk maken, ondersteunen en later helpen begrenzen (Sapolsky, Romero & Munck, 2000). Hoe sterk en hoe lang de belasting is en of je kunt herstellen, maakt uit. Cortisol is dus geen stof die simpelweg zo laag mogelijk moet.

Sterke stress waar je weinig invloed op ervaart, kan het moeilijker maken informatie vast te houden en je reactie bij te sturen. Arnsten (2009) beschrijft hoe stress de werking van prefrontale netwerken beïnvloedt, die onder meer aandacht en handelen sturen. Je denkvermogen gaat niet letterlijk uit, maar afwegen kan moeilijker worden en een vertrouwde reactie komt meer op de voorgrond.

Een zichtbaar besliskader helpt dan, of een collega die vraagt: ‘Hoe past dit bij onze criteria?’ Welk hersenproces bij jou speelde, valt uit één vergadering niet af te leiden. Zoek je eigen patroon: wanneer verlies je overzicht of luister je slechter? Niet alle spanning is schadelijk en niet iedereen reageert hetzelfde.

Drie vermogens om bewust te kiezen.

Diamond (2013) beschrijft drie executieve functies. Inhibitie: een impuls remmen, iemand laten uitpraten. Werkgeheugen: informatie vasthouden en gebruiken, zoals de criteria voor een besluit. Cognitieve flexibiliteit: van perspectief of aanpak wisselen. Samen ondersteunen ze onder meer plannen en problemen oplossen.

In een lastig gesprek heb je ze alle drie nodig: je stelt je correctie uit, houdt de kwaliteitsafspraak vast en onderzoekt of een andere aanpak ook werkt. Help jezelf met één beslisvraag, opgeschreven criteria en een genoteerd alternatief. Dat helpt bij deze

taak; je traint er niet automatisch al je denkvaardigheden mee.

Luisteren is meer dan stil zijn.

Bereid je voor op de drang om te versnellen.

Bij een storing is een oplossing op dezelfde dag soms nodig. Bij een terugkerend kwaliteitsprobleem kan snelheid het onderzoek verdringen dat herhaling voorkomt. Vraag: moet er nu iets worden veiliggesteld, moet er vandaag een besluit komen, of moet eerst een oorzaak worden begrepen? Onderzoek mag de noodzakelijke eerste handeling niet vertragen. Oefen eerst zonder verstoring en verhoog de druk pas als de gevolgen verantwoord blijven.

Te scherp gereageerd? Herstel het gesprek.

'Ik onderbrak je daarnet. Daardoor kon je niet goed uitleggen wat je bedoelde. Ik wil alsnog horen wat je wilde zeggen.' Geef de ander dan echt de tijd.

Kijk ook waar de druk vandaan komt. Wisselende prioriteiten, te veel besluiten tegelijk? Rustig ademhalen helpt, maar er zijn ook afspraken nodig over werkhoeveelheid, taakverdeling en volgorde. Beter omgaan met stress vraagt oefening én haalbaar werk.

Hulpmiddel

Eerst herstellen, dan verklaren.

Reflecteren en herstellen

Veroorzaakte je schade of onduidelijkheid, begin dan met herstel. Benoem wat je deed, maak duidelijk wie nu verantwoordelijk is en vraag welke informatie je nog moet horen. Pas daarna onderzoek je waarom je zo reageerde.

Tabel · Werkblad. Eén gebeurtenis onderzoeken en een volgende keuze voorbereiden

Onderdeel	Vraag aan jezelf
Gebeurtenis	Wat gebeurde er feitelijk en welke beslissing of reactie was nodig?
Interpretatie	Wat dacht ik dat dit betekende en welke aanname zat daarin?
Reactie	Wat deed ik en wat leverde dat mij direct op?
Effect	Wat merkte de ander en welke gevolgen werden zichtbaar?
Omstandigheden	Welke opdracht, druk of afspraak beïnvloedde mijn keuze?
Volgende keuze	Wat probeer ik een volgende keer en wie kijkt met me mee?

Je voornemen is veranderd. De situatie nog niet.

Gewoonten veranderen door anders te leren handelen

Je opent je laptop en kijkt eerst naar je berichten. Een vraag, een antwoord, een vervolgvraag. Weg is het uur voor dat belangrijke gesprek.

Vaste situaties roepen vaste reacties op.

Wood en Rünger (2016) leggen uit hoe gewoonten ontstaan: doe je in dezelfde situatie vaak hetzelfde, dan gaat het steeds meer vanzelf. Dat bespaart tijd en aandacht, maar zit in de weg als je anders wilt handelen. Een manager wil zijn werkvoorbereider oprecht meer verantwoordelijkheid geven. Toch lost hij bij het planningsbord elke ochtend zelf de problemen op. Zijn voornemen is veranderd; de situatie roept nog de oude reactie op.

Kijk dus naar het moment waarop het gedrag ontstaat. Een andere werkafspraak helpt: de werkvoorbereider bekijkt eerst zelf de planning, bedenkt een oplossing en bespreekt die op een vast moment met de manager. Ze spreken af welke besluiten hij zelf neemt.

Je blijft leren. Er is geen einddatum.

Wat het onderzoek zegt

Je zenuwstelsel kan veranderen door ervaring: neuroplasticiteit. Draganski en collega's (2004) zagen veranderingen op hersenbeelden bij volwassenen die leerden jongleren. Lally en collega's (2010) volgden mensen die een eenvoudige handeling in een vaste dagelijkse situatie herhaalden. Het automatischer worden verliep geleidelijk en verschilde sterk tussen mensen en gedragingen. Een universele termijn past daar niet bij.

Leren houdt niet op als je volwassen bent. Of je beter leidinggeeft, toets je in het werk: luister je langer, kan de ander beter verder? Een hersenbeeld zegt dat niet. Herhaal je nieuwe aanpak op een herkenbaar moment. Gebruik dertig dagen om te oefenen en bij te stellen, niet als einddatum.

Leren houdt niet op als je volwassen bent.

Maak een goede opening vertrouwd. Blijf nadenken.

Eerst vragen wat de medewerker zelf overweegt, is een goede gewoonte als je daarna echt luistert. Mechanisch gesteld aan iemand die instructie nodig heeft, wordt ze een hindernis.

'Niet meer overnemen' zegt niet wat de manager wél doet als de planning vastloopt. Ontwerp vervangend gedrag: het risico laten verhelderen, de eigenaar om opties vragen, een besluitmoment afspreken. Zo blijft hij verantwoordelijk voor de voortgang.

Kijk wat je oefening de ander oplevert.

Coachvragen tellen zegt weinig. Vraag liever of de medewerker beter wist wat hij mocht beslissen nadat jij eerst zijn voorstel had gehoord.

Praktijkexperiment

Twee weken één moment

1. Houd twee weken één terugkerend moment bij: wat gebeurde er, wat deed jij, wat was het effect?
2. Probeer één andere opening en vraag na afloop wat de ander merkte.
3. Gebruik je aantekeningen voor de volgende poging.

Jouw reactie is hun les.

Het sociale brein leert ook wat je beter kunt verzwijgen

Een directeur zegt dat zijn deur openstaat. Een teamleider meldt een onhaalbare deadline en hoort in het MT dat hij ondernemender moet zijn. Volgende keer meldt hij het later. De directeur snapt niet waarom niemand hem op tijd informeert.

Je ziet niet aan een reactie wat iemand voelt.

LeDoux (2012) onderscheidt de processen waarmee een lichaam zich beschermt van het bewuste gevoel van angst. Een reactie vertelt dus niet hoe iemand iets beleeft. Stilte kan angst zijn, boosheid, nadenken of onzekerheid over een bevoegdheid. Begin bij wat je zag: ‘Toen de directeur antwoordde, stopte je met uitleggen. Wat gebeurde er voor jou?’

Openheid groeit door wat je met lastige informatie doet.

Wat het onderzoek zegt

Psychologische veiligheid gaat over wat teamleden verwachten als ze iets spannends zeggen: een vraag, een fout, een afwijkend idee, zonder vernederd te worden. Edmondson (1999) vond in haar onderzoek naar 51 teams een samenhang tussen die gedeelde verwachting en leergedrag.

Een fout kun je alleen onderzoeken als iemand haar meldt. Hoge eisen kunnen samengaan met zorgvuldig reageren als iets misgaat. Oefen dus je reactie op het eerste, onvolledige signaal: zeg wat er ontbreekt, waardeer dat het risico vroeg komt en kom later terug op wat je ermee deed. Daaruit leert de medewerker wat jouw open deur echt betekent.

Openheid groeit in hoe je lastige informatie ontvangt.

Vraag of je de ander goed begrijpt.

Perspectief nemen begint met een hypothese die je toetst: ‘Ik vermoed dat vooral de onzekerheid over je rol lastig is. Klopt dat, of mis ik iets?’ De ander moet je kunnen corrigeren.

Wees zorgvuldig met cultuur en generaties. Niet iedereen leerde gezag op dezelfde manier te bevragen, en binnen één generatie of land verschillen mensen sterk. Een model kan een gesprek openen, niet vervangen. Organiseer meerdere routes voor inbreng: eerst ieder voor zich een risico noteren, dan bespreken, bij gevoelige onderwerpen een persoonlijk gesprek. Dat belooft niet dat iedereen meteen alles vertelt.

Macht vraagt actiever luisteren.

Hoe meer invloed je hebt op beoordelingen en kansen, hoe minder vanzelfsprekend een open antwoord is. Geen reden voor wantrouwen, wel om je eigen reactie extra serieus te nemen.

Praktijkexperiment

Het volgende overleg

1. Vraag vooraf welke keuze nog open is.
2. Spreek pas als enkele anderen hun informatie hebben gegeven.
3. Reageer op een bezwaar met een concrete onderzoeksvraag.
4. Kom na het besluit terug op wat er met de inbreng is gedaan.

Vooruitgang: relevante informatie komt eerder op tafel en medewerkers durven opnieuw te corrigeren.

Een goed besluit begint bij een goed gesprek.

Beter besluiten vraagt een beter proces

Een MT bespreekt een investering. De directeur opent met: ‘Hier heb ik veel vertrouwen in.’ Daarna gaat het over de uitvoering. Achteraf blijkt dat iemand grote twijfels had over de klantvraag.

Wie spreekt eerst, en welke informatie kan jouw voorkeur nog veranderen? De inrichting van het overleg bepaalt mee hoe goed het besluit wordt.

Herken hoe je oordeel kleurt.

Bij onzekerheid gebruiken mensen vuistregels. Tversky en Kahneman (1974) beschrijven bijvoorbeeld beschikbaarheid: wat je makkelijk te binnen schiet, lijkt vaker voor te komen. Bij representativiteit oordeel je op gelijkenis met een bekend voorbeeld en weeg je andere informatie minder mee. Een recente mislukte samenwerking maakt je voorzichtig bij elke nieuwe partner; een kandidaat die op een succesvolle voorganger lijkt, voelt meteen bekwaam. Wat liet deze kandidaat zelf zien?

Kahneman en Tversky (1979) beschrijven hoe mensen winst en verlies beoordelen ten opzichte van een uitgangspunt. Een even groot verlies en een even grote winst hoeven niet even zwaar te wegen, en ook de formulering van een keuze kan je afweging beïnvloeden. Krijgt een manager meer beslisruimte maar verliest hij zijn vaste plek in een overleg, dan zie jij vooruitgang en voelt hij minder invloed. Vraag waarmee hij vergelijkt en wat hij denkt te verliezen.

Vraag vóór het besluit eerlijk: welke informatie zou mijn voorkeur nog kunnen veranderen? Zoek je alleen bevestiging, dan helpt nóg een analyse weinig. Spreek vooraf criteria af of laat anderen eerst zelfstandig oordelen.

Welke informatie zou mijn voorkeur nog kunnen veranderen?

Houd kwaliteit en uitkomst uit elkaar.

Een zorgvuldig besluit kan door pech slecht uitpakken; een zwak besluit kan geluk hebben. Wie alleen van de uitkomst leert, herhaalt riskant gedrag omdat het één keer goed ging. Leg vooraf vast wat bekend was, welke aanname doorslaggevend was en welk risico bewust werd aanvaard. Wijsheid achteraf verdwijnt niet, maar de terugblik wordt preciezer.

Een groep moet haar verschil kunnen benutten.

Een hechte groep werkt makkelijk naar overeenstemming toe, en twijfels krijgen dan minder ruimte: het risico op groepsdenken. Laat ieder eerst afzonderlijk risico's en criteria noteren en bespreek dan waar de redeneringen verschillen. Wijs zo nodig iemand aan die een serieus alternatief onderzoekt, maar maak van tegenspraak geen toneelstuk. De beslisser legt zijn afweging uit en spreekt af wat heroverweging nodig maakt.

Praktijkexperiment

De ontwikkelopdracht na de beslissing

1. Kies een belangrijke komende beslissing.
2. Noteer vooraf je eerste voorkeur, een serieus alternatief en de informatie die je van mening zou doen veranderen. Laat anderen hetzelfde doen.
3. Kijk na het overleg of de afweging meer bevat dan de voorkeur van de machtigste aanwezige.
4. Spreek af wanneer jullie op de uitvoering terugkomen.

Praktijklijn · Weten en toch niet doen

Sam en de directeur begrijpen inmiddels beter hoe hun reacties ontstaan. Toch levert snel ingrijpen vandaag opluchting op en voorkomt overnemen onzekerheid. Waarom wint die reflex zo vaak van wat ze al weten? De achttien paradoxen onderzoeken precies die wrijving.



Deel III

Deel III

Wat je tegenhoudt, heeft een naam.

De achttien paradoxen van ontwikkeling

Achttien paradoxen, elk met uitleg en een praktijkproef. Ze laten zien wat oud gedrag oplevert, wat nieuw gedrag kost en welke tegenkracht meespeelt.

11 De efficiëntieparadox

12 De inspanningsparadox

13 De beloningsparadox

14 De voorspelbaarheidsparadox

15 De competentieparadox

16 De stressparadox

17 De feedbackparadox

18 De autonomieparadox

19 De weten-doen-paradox

20 De intentieparadox

21 De leerillusieparadox

22 De tijdparadox

23 De ervaringsparadox

24 De succesparadox

25 De contextparadox

26 De sociale paradox

27 De reflectieparadox

Praktijklijn · De paradox wordt zichtbaar

De medewerker legt twee planningsopties voor. Sam weet meteen wat hij zou kiezen, de directeur vraagt of de klant al is ingelicht en Sam voelt weer de druk om snel te besluiten. Zelf beslissen lijkt efficiënt, oplossen levert hem waardering op, zijn nieuwe rol vraagt een andere vaardigheid en de medewerker weet niet hoeveel ruimte ze echt heeft. Eén klantincident kan de oude reflex terugbrengen.

Ze kijken door zes lenzen: efficiëntie, beloning, competentie, stress, autonomie en context. Niet om dé oorzaak te vinden, wel om beter te zien. Sam merkt dat hij de afweging overneemt zodra de medewerker aarzelt. De directeur ziet dat haar ingrijpen de afgesproken ruimte onzeker maakt. De medewerker vraagt om een grens: wanneer kies ik zelf, wanneer overleg ik?

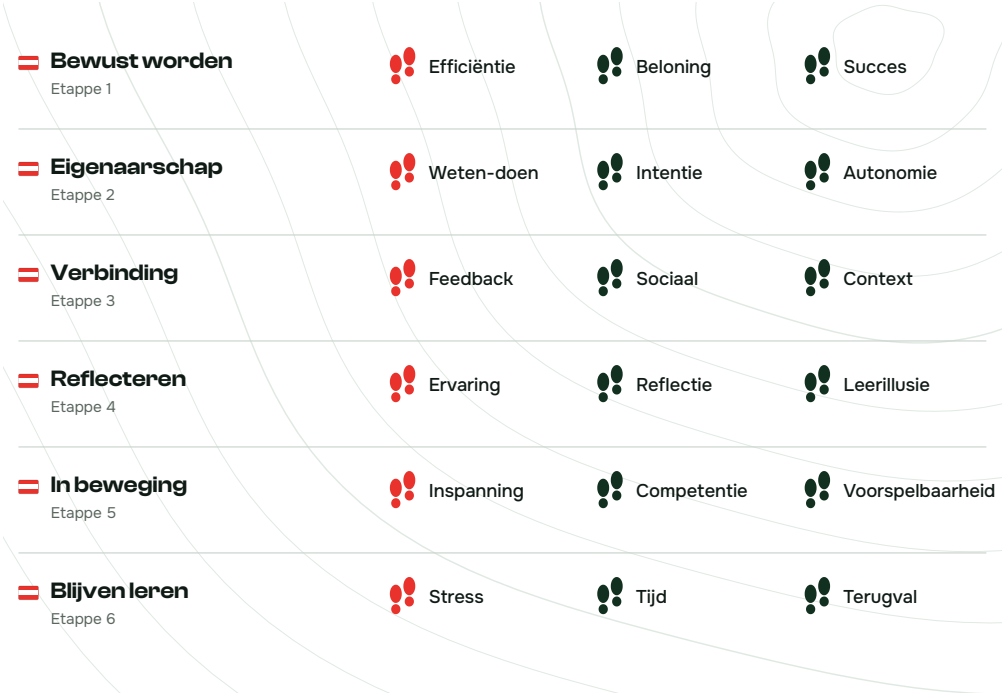
De ontwikkelvraag wordt kleiner en scherper. Sam vraagt voordat hij adviseert. De directeur betrekt eerst Sam als zij een risico ziet. De medewerker bereidt één planningsbesluit voor binnen afgesproken klant-, budget- en kwaliteitsgrenzen.

Overzicht

Achttien paradoxen, zes clusters.

De achttien paradoxen langs de reis

De paradoxen vormen zes groepen van drie. Ze laten zien hoe je ontwikkelvraag verandert terwijl de reis vordert.



Figuur · Zes groepen van drie paradoxen.

Tabel · De achttien paradoxen langs de leiderschapsreis

Paradox	Spanning	H.
1 Efficiëntieparadox	Zelf doen is nu sneller, maar kan voorkomen dat de ander het leert.	11
2 Inspanningsparadox	Meer oefenen helpt weinig als je de werkelijke drempel ontwijkt.	12
3 Beloningsparadox	Oud gedrag geeft direct iets terug; de winst van veranderen komt vaak later.	13

Paradox	Spanning	H.
4 Voorspelbaarheidsparadox	Meer zekerheid zoeken kan de ruimte om zelf te beslissen kleiner maken.	14
5 Competentieparadox	Ergens goed in zijn kan het lastig maken opnieuw beginner te worden.	15
6 Stressparadox	Juist bij druk heb je ander gedrag nodig en grijp je makkelijk terug op oud gedrag.	16
7 Feedbackparadox	Feedback helpt je leren, maar kan ook raken aan hoe je jezelf ziet.	17
8 Autonomieparadox	Zelf verantwoordelijkheid dragen vraagt soms dat je gericht hulp zoekt.	18
9 Weten-doen-paradox	Weten hoe het moet betekent nog niet dat je het ook doet.	19
10 Intentieparadox	Willen veranderen is nog geen plan voor het moment waarop het moet gebeuren.	20
11 Leerillusieparadox	Een helder inzicht kan voelen alsof je de vaardigheid al beheerst.	21
12 Tijdparadox	Je bent te druk om te leren, terwijl leren herhaling van werkproblemen kan verminderen.	22
13 Ervaringsparadox	Veel meemaken kan je wijzer maken en ook je bestaande oordeel bevestigen.	23
14 Succesparadox	Wat je eerder succesvol maakte, kan je nu beperken.	24
15 Contextparadox	Je kiest je gedrag, terwijl je omgeving sommige keuzes makkelijker maakt.	25
16 Sociale paradox	Je groeit persoonlijk en hebt anderen nodig om je invloed te leren kennen.	26
17 Reflectieparadox	Terugkijken kost tijd en kan helpen dezelfde fouten minder te herhalen.	27
18 Terugvalparadox	Terugval kan ontmoedigen en tegelijk duidelijk maken wat je nog moet leren.	28

Lees met je eigen werk in gedachten.

De paradoxen zijn geen persoonlijkheidstypen en wijzen geen enkelvoudige oorzaak aan. Ze helpen zien wat oud gedrag oplevert, wat nieuw gedrag kost en welke tegenkracht meespeelt: beloning, feedback, rolruimte, tijd of terugval. Niet elke paradox

past even sterk bij de casus. Kies de paradox die jouw vraag verheldert en kom later terug bij de rest. Hoofdstuk 19 gaat over kunnen uitvoeren wat je weet, 20 over het moment waarop je het doet, 21 over je oordeel of je het al beheerst. Deel IV helpt daarna bij oefenen en volhouden.

Paradox 01 van 18 · Efficiëntieparadox

Om effectief te worden automatiseren we ons gedrag. Om te ontwikkelen moeten we dat automatisme onderzoeken.

Zelf doen is sneller. Vandaag.

De efficiëntieparadox

‘Geef maar hier, dan is het meteen goed.’ Je past de offerte aan en verstuurt haar. Een week later ligt dezelfde vraag weer op je bureau.

Twee soorten tijdwinst.

Zelf doen bespaart nu tijd. Iemand helpen leren kost nu tijd en kan later ruimte opleveren. Alleen de eerste winst staat meteen in je agenda, dus overnemen blijft aantrekkelijk, ook als je oprecht zelfstandige mensen wilt.

Let op het moment waarop je vanzelf ingrijpt: iemand vraagt of je ‘even wilt kijken’ en je corrigeert al. Het gewoonteonderzoek van Wood en Rünger laat zien hoe vertrouwde situaties zo'n reactie oproepen. Bereid voor juist dat moment een andere eerste stap voor. Meer weten over delegeren verandert die route niet.

Kwaliteit blijft een voorwaarde.

Kies één eenvoudig type offerte, bespreek vooraf de kwaliteitscriteria en laat de medewerker twee twijfelpunten markeren. Laat hem zijn keuzes uitleggen voordat jij corrigeert. Dat duurt langer, maar je leert iets: begrijpt hij de marge, mist hij productkennis, is zijn bevoegdheid onduidelijk? Ontbreekt kennis, leg uit. Gaat het om jouw voorkeur, laat ruimte. Bij hoog risico kan eerst oefenen of een extra controle nodig zijn.

De organisatie moet de investering dragen.

Een directeur die alleen korte doorlooptijden prijst, maakt deze keuze moeilijker. Kijk ook naar de kwaliteit van volgende offertes en hoe vaak er opnieuw gecorrigeerd moet worden. Wie alleen de minuten van vandaag meet, ziet de opbrengst van morgen niet.

Wie alleen de minuten van vandaag meet, ziet de opbrengst van morgen niet.

Praktijkexperiment

Eén correctie overdragen

Kies binnen 72 uur één terugkerende correctie met beheersbaar risico.

1. Laat de ander eerst zijn redenering afmaken.
2. Leg één overdraagbaar kwaliteitscriterium uit.
3. Kijk bij de volgende soortgelijke taak of hij dat criterium zelf gebruikt.
4. Noteer tijd en fouten. Een langere bespreking alleen bewijst geen ontwikkeling.

Praktijklijn · Eén keer langer

Weer een planningsvraag die vorige week ook kwam. Sam wil het schema zelf aanpassen. ‘Laat eerst zien hoe jij de opties vergelijkt.’ Ze noemt er twee en gebruikt het klantcriterium dat hij eerder uitlegde. Een afhankelijkheid van een ander team mist ze; Sam benoemt die, zij past de planning aan. Het duurt langer, maar de volgende ochtend kan ze zelf verder. Een eerste aanwijzing, geen bewijs dat overdragen altijd tijd wint.

Welke terugkerende vraag bespreek jij één keer langer, zodat de ander daarna verder kan?

Paradox 02 van 18 · Inspanningsparadox

We willen groeien, maar ons brein weegt voortdurend af of de inspanning de moeite waard is.

Druk bezig is nog niet geklommen.

De inspanningsparadox

Trainingen gevolgd, openingszinnen klaar, veel geoefend. Toch is het gesprek met die ervaren medewerker er nog altijd niet. De begeleider vraagt wat de manager vreest te verliezen. Het wordt stil.

Kijk wat je moeite vermijdt.

Voorbereiding maakt je vaardiger, maar kan ook een nette manier zijn om de spannendste stap uit te stellen. Meer inzet helpt pas als die het echte struikelpunt raakt. Ken je de techniek al en ben je vooral bang dat de ander je minder aardig vindt? Dan lost nog een openingszin niets op.

Argyris en Schön (1978) onderscheiden twee manieren van leren. Bij single-loop learning verbeter je je aanpak binnen je uitgangspunten: hoe voer ik dit gesprek beter? Bij double-loop learning onderzoek je die uitgangspunten zelf: waarom mag een goede manager niemand teleurstellen? Beide kunnen nodig zijn. Maar stuurt de regel ‘een goede leidinggevende houdt iedereen tevreden’ je, dan concurreert elke opening met het vermijden van teleurstelling. Let ook op het verschil tussen wat je belangrijk noemt en wat je doet. Pleit je voor openheid en verdedig je je bij kritiek meteen? Vraag wat je beschermde en probeer een andere reactie uit.

Een andere opdracht dan meer oefenen.

De manager spreekt met de gids uit welke reactie hij verwacht: boosheid, afstand, misschien vertrek. Dan toetst hij de feiten: reageerde de medewerker eerder zo, wat kost het uitstel, wat is hij de collega's verschuldigd die het werk opvangen? Daarna

oefent hij een gesprek waarin hij helder is en ruimte laat. De medewerker hoeft het niet fijn te vinden. Hij maakt de verwachting concreet, luistert en maakt een werkbare vervolgafspraak, en leert het ongemak verdragen dat bij zijn verantwoordelijkheid hoort.

Ook een programma kan druk bezig zijn.

Ontwerp je zelf een traject, vraag dan: welke activiteit helpt de deelnemer een echte stap zetten? Een extra assessment of werkvorm verdient pas een plek als duidelijk is wat er daarna in het werk mee gebeurt. Een beginner heeft vaak eerst uitleg en een voorbeeld nodig, een ervaren leider meer aan één gerichte praktijkopdracht.

Meer inzet helpt pas als die het echte struikelpunt raakt.

Praktijkexperiment

Het gesprek dat je uitstelt

1. Kies één noodzakelijk gesprek dat je blijft uitstellen.
2. Noteer welke vaardigheid nog ontbreekt en welke reactie je vreest.
3. Vraag hulp bij het deel dat je tegenhoudt en zet het gesprek in je agenda.

Praktijklijn · De stilte laten staan

Sam schrijft weer vragen op en ziet dan wat hij eigenlijk wil voorkomen: een voorstel waar hij het niet meteen mee eens is. Hij legt zijn aantekeningen weg en laat haar haar afweging afmaken, ook als het stil valt. Ze noemt een risico dat hij niet had gezien. Ongemakkelijk, maar hij hoeft de stilte niet te vullen. Of het beklijft, weet hij nog niet. Wel oefende hij precies waar hij eerder uitstelde.

Welk ongemak houd jij met extra voorbereiding buiten beeld?

Paradox 03 van 18 · Beloningsparadox

Wat ons op korte termijn oplucht, kan onze ontwikkeling op lange termijn blokkeren.

Nodig zijn voelt goed.

De beloningsparadox

Je wilt dat je team minder van je afhangt. Toch doet het je goed als iemand zegt: ‘Zonder jou hadden we dit nooit gered.’ En op dagen dat iedereen zelfstandig werkt, vraag je je af wat je bijdroeg.

Praktijklijn · Goed opgelost

Een medewerker is ziek, een klant wacht. Sam verdeelt het werk, belt de klant en stuurt vóór twaalven een nieuw schema. ‘Goed opgelost,’ zegt de directeur. De spanning zakt. Zelf regelen betaalt zich meteen uit.

De volgende dag vraagt de medewerker welke oplossing hij wil dat ze kiest. Sam wil alweer antwoorden, en ziet nu de latere prijs: zij oefende niet met haar eigen afweging, hij hield minder tijd over voor zijn managementwerk. Gisteren was niet fout, maar directe opbrengst en latere gevolgen lopen uiteen. Hij laat haar twee opties uitwerken, met de gevolgen voor klant en planning. De directeur vraagt voortaan niet alleen of het snel is opgelost, maar ook wat de medewerker leerde en welke beslissing ze nu zelf kan dragen. Snelheid en klantkwaliteit blijven belangrijk.

Wat levert dit je nu op.

Vertrouwd gedrag levert iets op: erkenning, opluchting, nodig zijn. Vraag daar zorgvuldig naar. ‘Kennelijk wil je geen zelfstandige mensen’ is een beschuldiging. ‘Wat wordt er voor jou makkelijker als je het besluit overneemt?’ opent onderzoek. Het antwoord kan praktisch zijn: informatie ontbreekt, de deadline is echt, een fout is onomkeerbaar. Of het gaat om spanning die je dan niet hoeft te voelen. Damásio laat zien waarom

gevoelens en lichamelijke signalen kunnen meespelen in keuzes; je hoeft er niet meteen een dopamine bij te halen. Wat ervaar jij bij overnemen, en wat kost het de ander later?

Een andere bron van voldoening.

Spreek af welke besluiten een manager zelf draagt en laat hem achteraf zijn redenering toelichten. Oefen met belangstelling voor die afweging, ook als je zelf anders had gekozen. Wie minder overneemt, voelt zich eerst misschien minder nodig. Kijk dan wat je nieuwe bijdrage oplevert: welke afweging maakte hij zelf, welk risico zag hij op tijd, welke hulp had hij nog nodig? Voldoening groeit als je merkt wat anderen dankzij jou beter kunnen.

Waardering in de organisatie telt mee.

Beloning is meer dan salaris: spreektijd, aandacht, waardering. Telt wie een crisis voorkomt even zwaar als wie haar zichtbaar oplost? Krijgen heldendaden meer erkenning dan betrouwbare processen, dan is een individueel leerdoel kwetsbaar. Vraag in voortgangsgesprekken wat iemand bij anderen heeft helpen ontwikkelen. Welke beslissing neemt een medewerker nu zelf, welke fout wordt eerder herkend? Dat zegt meer dan tellen hoe vaak een manager zegt dat hij losliet.

Voldoening groeit als je merkt wat anderen dankzij jou beter kunnen.

Praktijkexperiment

Een week onderzoeken

1. Noteer bij drie terugkerende momenten de aanleiding, je handeling, de directe opbrengst en de latere kosten voor anderen.
2. Kies één alternatief met verantwoorde grenzen.
3. Bespreek welk ongemak je bereid bent te dragen.

De directeur krijgt rust als zij een besluit terugneemt; Sam voelt zich nuttig als hij de oplossing geeft. Wat levert jouw oude reflex op, en wat kost die later?

Paradox 04 van 18 · Voorspelbaarheidsparadox

We leren wanneer de werkelijkheid anders blijkt dan verwacht, maar juist dat verschil kan ongemakkelijk zijn.

Meer controle, later nieuws.

De voorspelbaarheidsparadox

Elke tegenvaller levert een extra controlemoment op. De rapportages groeien, maar slecht nieuws komt nog steeds laat. Mensen melden pas als ze ook de oplossing hebben.

Een grens is geen voorkeur.

Welke grens beschermt betrouwbaar werk, en welke controle dempt vooral jouw onrust? Veiligheid, wettelijke verplichtingen, financiële grenzen en harde klantafspraken vragen duidelijke kaders. Daarbinnen mag een medewerker een andere route kiezen. Geldt elke afwijking als risico, dan leert niemand zelfstandig oordelen. ‘Ik overzie het niet’ is iets anders dan ‘dit is onverantwoord’. Misschien mis je informatie, misschien moet je wennen aan een besluit dat je niet vooraf controleert. Vraag wat er beschermd moet worden voordat je de verantwoordelijkheid terugneemt.

Vertrouwen ontwerp je in een besluit.

Sam, de directeur en de medewerker leggen de beslisruimte vast. Veiligheid, klant-deadline en budget zijn harde grenzen. Daarbinnen kiest de medewerker zelf; raakt ze een grens, dan overlegt ze met Sam. De directeur gaat eerst naar Sam en herstelt na een noodzakelijke ingreep de gewone ruimte. Of het werkt, blijkt bij een echte tegenvaller. Neemt de directeur tijdelijk meer besluiten, dan zegt ze welke, hoe lang en wanneer de verantwoordelijkheid teruggaat. Anders maakt één uitzondering de ruimte blijvend kleiner.

Minder escalaties bewijst nog niets.

Bellen medewerkers niet meer, dan zijn ze misschien zelfstandiger. Of ze hebben geleerd dat bellen onprettig is. Volg welke kwesties werden gemeld, wanneer, en met genoeg informatie. Betrouwbaarheid vraagt passende escalatie, niet de afwezigheid ervan.

Betrouwbaarheid vraagt passende escalatie, niet de afwezigheid ervan.



Praktijkexperiment

Grens of voorkeur

Maak het verschil tussen noodzakelijke grens en eigen voorkeur concreet in één echte beslissituatie.

1. Kies één besluitcategorie en beschrijf drie harde grenzen en de ruimte daarbinnen.
2. Laat de medewerker teruggeven wanneer hij zelf beslist en wanneer hij overlegt.
3. Volg enkele vergelijkbare besluiten en bespreek ook waar je zelf wilde ingrijpen.

Paradox 05 van 18 · Competentieparadox

Om te groeien moeten we bereid zijn ons tijdelijk minder competent te voelen.

Expert en toch weer beginner.

De competentieparadox

Je bent gewend dat mensen je deskundigheid waarderen. Nu moet je vragen stellen terwijl je het antwoord al weet. Wat je goed kunt, staat tijdelijk in de weg van wat je nog moet leren.

Een nieuwe vaardigheid vraagt een andere maatstaf.

In een nieuwe verantwoordelijkheid ben je vakmens en beginner tegelijk. Een inhoudelijk antwoord geef je in een minuut. Of je iemand goed hebt helpen leren, zie je pas later: begrijpt hij de afweging, zet hij de volgende stap zelf? Je bijdrage is minder zichtbaar, en dat is wennen.

Bandura (1977) noemt self-efficacy het vertrouwen dat je een specifieke taak zelf kunt uitvoeren. Je kunt een aanpak zinvol vinden en toch twijfelen of je een gespannen gesprek aankunt. Die verwachting beïnvloedt of je begint en volhoudt; over je algemene zelfvertrouwen zegt ze niet alles. Ze groeit door eigen oefenervaring, voorbeelden van anderen, geloofwaardige aanmoediging en hoe je spanning duidt. ‘Je kunt het’ helpt beperkt; een haalbare poging is beter bewijs. Oefen één bezwaar, vraag gerichte feedback, probeer opnieuw en vergroot dan de uitdaging.

Maak de nieuwe bijdrage zichtbaar.

Een manager noteert eerst zijn eigen oplossing en parkeert die. Hij vraagt de teamleider om twee opties, de risico's en een voorkeur, en vult pas daarna aan. Achteraf vraagt hij niet alleen of de oplossing goed was. Kan de teamleider de redenering uitleggen, weet hij welke informatie ontbreekt, kan hij zo'n vraag voortaan zelf aan? Bij

echt kennisgebrek blijft instructie nodig: iemand zonder basiskennis alleen coachvragen geven, is onveilig en frustrerend. Ook wanneer uitleg, oefening of onderzoek past, is een oordeel dat je ontwikkelt.

De sociale prijs van beginnersgedrag.

Een ervaren leider kan vrezen zijn positie te verliezen als hij iets niet meteen kan. Een leergroep helpt als ze vakmanschap erkent en ruimte maakt voor onhandige eerste pogingen. De gids voorkomt dat ervaren deelnemers zich achter hun status verschuilen, of juist worden uitgedaagd hun reputatie af te breken.

Wat je goed kunt, staat tijdelijk in de weg van wat je nog moet leren.



Praktijkexperiment

Je kennis doseren

1. Kies één taak waarin je inhoudelijk sterk bent en een ander ontwikkelt.
2. Laat diens redenering eerst compleet worden.
3. Voeg daarna hooguit toe wat nodig is voor kwaliteit of veiligheid.
4. Bespreek wat hij een volgende keer zelf kan.





Praktijklijn · De eerste overdracht

De medewerker vraagt om ruimte. Sam vraagt wat haar voorstel nog mist; samen zien ze een risico voor de klantdatum. Hij verduidelijkt de grens, zij past het voorstel aan. Als ze erom vraagt, legt hij uit. Coachen, leert Sam, is ook je kennis doseren.

Wat vraagt jouw nieuwe rol jou anders te leren?

Paradox 06 van 18 · Stressparadox

Juist wanneer we ons nieuwe gedrag het hardst nodig hebben, wordt oud gedrag aantrekkelijker.

Onder druk wint de oude route.

De stressparadox

Drie weken laat een teamleider zijn mensen hun voorstellen afmaken. Dan dreigt een oplevering te mislukken. Hij kapt de uitleg af en deelt taken uit. De ruimte verdwijnt zodra het spannend wordt.

Praktijklijn · De levering die niet vertrekt

Een levering kan niet op tijd weg en de klant wil die middag een alternatief. Sam wil zelf de oplossing bepalen. De directeur pakt haar telefoon: ‘Ik bel de klant wel.’ Sam merkt dat hij sneller praat en al taken verdeelt voordat hij de opties van de medewerker heeft gehoord: de druk verandert zijn aanpak.

Hij vraagt haar eerst welke mogelijkheden ze ziet en welk risico elke keuze heeft. In haar voorstel ontbreekt een klantafspraak; Sam benoemt die grens en zij herziet het. De directeur wacht met bellen. Het alternatief bewaakt de kwaliteit, maar vraagt extra afstemming. De klant baalt van de vertraging, maar accepteert de heldere uitleg. Niet zonder spanning, wel zonder dat Sam het besluit overnam.

Achteraf scheiden ze het reële klantrisico van hun eigen behoefte om onzekerheid snel weg te nemen. Ze spreken af wanneer de directeur wel direct ingrijpt en hoe Sam daarna de gewone beslisruimte herstelt. Zo wordt een nodige interventie geen stille intrekking van de overdracht.

Van voornemen naar vroeg signaal.

Je hebt nieuw gedrag het hardst nodig als het het moeilijkst lukt. Sterke stress kan het lastiger maken je aandacht en handelen bij te sturen, zoals Arnsten beschrijft. Ken dus je vroege signalen: sneller praten, minder vragen, details overnemen. Vraag een collega wat die ziet. De aanleiding ligt vaak al vóór het overleg: een bericht van de directeur, een ongeduldige klant, de gedachte dat jij faalt als het team geen oplossing heeft. Wie alleen de uitbarsting achteraf bespreekt, mist de kans zich voor te bereiden.

Een korte onderbreking kan genoeg zijn.

De teamleider verheldert eerst welk risico direct actie vraagt en geeft de projectleider één minuut voor stand van zaken en opties. Dan kiest hij wat nu veiliggesteld moet worden en wat het team uitwerkt. Bij een directe veiligheidsdreiging handelt hij meteen; het gaat om het onderscheid tussen echte noodzaak en de drang alle onzekerheid zelf op te lossen. Na een ingreep legt hij uit waarom en wanneer de verantwoordelijkheid teruggaat. Een permanente noodtoestand kan geen werkbaar ontwikkelklimaat dragen.

De organisatie oefent mee.

Begroet de directie elke tegenvaller met verwijten, dan duwt ze mensen naar defensief gedrag. Een betere eerste vraag: wat is het risico, welke afweging ligt er, welke beslissing is van mij nodig? Is het werk structureel te veel, bespreek dan ook werkdruk en prioriteiten. Je kunt niet alles opvangen door je reactie beter te sturen.

Een permanente noodtoestand kan geen werkbaar ontwikkelklimaat dragen.

Praktijkexperiment

Oefenen onder oplopende druk

1. Oefen een lastige bespreking eerst met weinig druk.
2. Voeg één realistische verstoring toe.
3. Kies dan een echte gelegenheid met beheersbare gevolgen.
4. Laat een collega observeren bij welk signaal je aanpak verandert.

Als de druk stijgt, grijpt de directeur in en neemt Sam werk over. Welk vroeg signaal kan ieder herkennen voordat het oude patroon de afspraak vervangt?

Paradox 07 van 18 · Feedbackparadox

We hebben feedback nodig om onszelf te zien, maar feedback maakt ons kwetsbaar.

Eerst begrijpen, dan uitleggen.

De feedbackparadox

‘Je mag mij alles zeggen.’ Een medewerker vertelt dat ze zich in een overleg niet gehoord voelde. Jij legt uit hoe druk het was en dat anderen het wel helder vonden. Zij hoort vooral waarom ze het beter niet nog eens kan zeggen.

Feedback moet ergens over gaan.

Feedback heb je nodig om te leren, en ze kan je zelfbeeld bedreigen. Ze helpt ook niet altijd. Kluger en DeNisi (1996) vonden in hun overzicht van onderzoek ook ongunstige effecten op prestaties. Hun theorie wijst op een verschil: richt feedback je aandacht op de taak, of ga je vooral over jezelf nadenken? Ben ik nog goed genoeg, wat vindt de ander van me? Die verschuiving kan leren juist moeilijker maken. Maak feedback dus concreet. ‘Je bent dominant’ gaat over een hele persoon. ‘Je onderbrak me voordat ik het laatste risico had genoemd’ is een gebeurtenis die je samen kunt onderzoeken.

Ontvangen en instemmen zijn twee momenten.

‘Ik wil eerst begrijpen wat er voor jou gebeurde. Welk risico bleef liggen?’ Daarna voeg je je eigen informatie toe. Je hoeft het niet eens te zijn om de ervaring van de ander serieus te nemen. Zo ontdekt de manager dat hij een besluit al had afgestemd, terwijl hij zei dat het MT nog alle ruimte had. De medewerker ervoer zijn toelichting als inspraak en zijn reactie als afwijzing daarvan. Langer luisteren is dus niet genoeg: hij moet voortaan vooraf zeggen welk deel van een besluit nog open is. Soms pas je je gedrag aan, soms leg je beter uit, soms zeg je eerlijk dat je een verwachting niet kunt waarmaken.

De tweede reactie bepaalt de volgende openheid.

Wat gebeurt er een week later? Wordt de medewerker alsnog als lastig weggezet? Is de afspraak terug te zien, of is de feedback vooral bewijs van de open houding van de manager? Ontwikkeling blijkt uit de opvolging, niet uit een rustig gezicht tijdens het gesprek. Voor managers van managers telt ook doorwerking: een oordeel van de directeur reist snel als reputatie door de organisatie. Houd feedback gekoppeld aan gedrag en context.

Ontwikkeling blijkt uit de opvolging, niet uit een rustig gezicht tijdens het gesprek.

Praktijkexperiment

Een concrete uitnodiging

Nodig zo concreet uit dat iemand een gebeurtenis kan noemen en jij er later op terug kunt komen.

1. Vraag twee mensen naar jouw bijdrage in één recent overleg.
2. Laat hen een moment noemen waarop je gedrag hielp en een moment waarop het de afweging moeilijker maakte.
3. Vat samen wat je begreep en kom later terug op één gekozen aanpassing.

Als de directeur Sam passeert, kan hij dat benoemen zonder de relatie te beschuldigen. Welke concrete vraag stelt hij over het effect van haar ingreep?

Paradox 08 van 18 · Autonomieparadox

We willen autonomie, maar organisaties proberen ontwikkeling vaak te organiseren door mensen te vertellen dat ze moeten ontwikkelen.

Zelfstandig is niet alleen.

De autonomieparadox

Een nieuwe manager wil laten zien dat hij het aankan en vraagt weinig hulp. Een besluit pakt verkeerd uit. Een andere afdeling bleek de ontbrekende informatie te hebben.

Zelfstandig is niet alles alleen doen.

Wie verantwoordelijkheid verwart met alles alleen moeten kunnen, maakt zijn afweging smaller. Gerichte steun kan je zelfstandigheid juist versterken. In de zelfdeterminatietheorie betekent autonomie dat je achter je handelen kunt staan, niet dat je volledig onafhankelijk bent. Je kunt veel vrijheid hebben en je toch onder druk voelen, of een zware opdracht uitvoeren omdat je begrijpt waarom ze nodig is. Maak duidelijk wat jij beslist, waar afstemming nodig is en wat op een ander niveau hoort. Dan vraag je hulp zonder je verantwoordelijkheid kwijt te raken. Geef je zelf leiding, bied dan steun zonder bij elke vraag het hele besluit terug te nemen.

Een hulpvraag die verantwoordelijkheid bewaart.

‘Dit besluit valt binnen mijn mandaat. Ik zie twee opties en mis informatie over de gevolgen voor de andere vestiging. Ik wil jouw perspectief en maak daarna mijn keuze.’ Geen redding, maar gerichte inbreng. De directeur geeft informatie en advies zonder automatisch te beslissen en benoemt het als een grens wordt geraakt. De manager legt uit wat hij met de inbreng doet. Ligt een besluit echt buiten het mandaat, dan is escaleren juist professioneel. Geslaagd is niet koste wat kost zelf beslissen, maar het juiste besluit op het juiste niveau organiseren en je eigen aandeel helder houden.

Verbondenheid beschermt tegen tunnelvisie.

Een intervisiegroep kan een onzekerheid onderzoeken voordat die een probleem wordt, als deelnemers elkaar niet alleen geruststellen maar ook aannames bevragen. De leider kiest zelf zijn volgende stap en komt terug met wat hij probeerde.

Gerichte steun kan je zelfstandigheid juist versterken.

Praktijkexperiment

Gerichte inbreng vragen

1. Kies een vraag die je te lang alleen probeert op te lossen.
2. Schrijf op welke keuze bij jou blijft en welke inbreng ontbreekt.
3. Vraag één persoon om die inbreng en leg daarna uit hoe je die hebt gewogen.

De medewerker kan binnen kaders zelfstandiger worden als Sam duidelijk maakt wat bij haar blijft en wanneer overleg nodig is. Welke beslissing draagt de directeur over zonder verantwoordelijkheid te verliezen?

Steun vragen helpt je verder. Daarna moet de nieuwe handeling nog beschikbaar zijn op het moment dat je haar nodig hebt.



Paradox 09 van 18 · Weten-doen-paradox

Weten wat goed leiderschap is, betekent verrassend weinig voor wat je morgen doet.

Je weet het. Nu nog doen.

De weten-doen-paradox

Je legt moeiteloos uit hoe coachend leiderschap werkt. Dan zegt een medewerker: ‘Ik weet het niet, daarom vraag ik het aan jou.’ Je twijfelt, en geeft toch zelf het antwoord.

Wat ontbreekt is niet per se de bedoeling, maar handelingsvaardigheid op het lastige moment. Kun je uitvoeren wat je begrijpt? Maak het leerdoel klein genoeg om gericht te oefenen.

Maak het gedrag uitvoerbaar.

‘Beter luisteren’ bestaat uit laten uitspreken, vragen stellen, samenvatten en de informatie gebruiken. Kies het onderdeel dat nu verschil maakt, bijvoorbeeld een vraag die het eigen voorstel van de medewerker zichtbaar maakt. Ga je adviseren zodra iemand aarzelt? Bereid dan juist dát moment voor, vraag feedback op die ene handeling en probeer opnieuw.

Oefen het lastige antwoord.

Een makkelijke oefenpartner wekt de indruk dat je het al kunt. Oefen dus ‘Ik weet het niet, daarom vraag ik het jou.’ Welke informatie is nodig? Wanneer geef je instructie, wanneer helpt een vervolgvraag? Doe hetzelfde korte gesprek een paar keer, met feedback op één onderdeel per poging, tot je een reactie hebt die past en die je kunt bijstellen. Daarna volgt een echt werkmoment, waarin de medewerker zijn ruimte kent en je leidinggevende die beschermt. Anders botst een goede oefening alsnog op een tegengestelde opdracht.

Het oordeel blijft nodig.

Een vaste coachvraag is niet altijd goed. Bij een onervaren medewerker met een onbekend veiligheidsrisico past instructie. Je moet de situatie dus herkennen: een alternatief uitvoeren én uitleggen waarom het daar past.

Oefen wat je op het moeilijke moment nog niet beschikbaar hebt.

Praktijkexperiment

Van uitleg naar handeling

1. Kies één inzicht dat je makkelijk uitlegt en weinig laat zien.
2. Beschrijf één concrete handeling en oefen twee lastige reacties.
3. Plan een echte gelegenheid en vraag de ander na afloop wat jouw handeling mogelijk maakte.

Bij Sam: hij legt uit dat eigenaarschap belangrijk is en geeft toch de oplossing zodra een medewerker aarzelt. Wat vraagt hij voordat hij zelf antwoord geeft?

Kun je het, dan is de vraag wanneer je het gaat doen. Daar komt je voornemen op de werkdag aan.

Paradox 10 van 18 · Intentieparadox

Een voornemen voelt als vooruitgang, terwijl het nog geen verandering is.

Een voornemen is nog geen stap.

De intentieparadox

‘Ik ga vaker feedback vragen.’ Je meent het. Drie weken en tientallen gesprekken later heb je het niemand gevraagd: je wachtte op een moment dat vanzelf goed zou voelen.

Er ontbreekt een brug tussen besluit en uitvoering. Wanneer doe je het, bij wie, en wat doe je als het antwoord schuurt?

Koppel de keuze aan een moment.

Gollwitzer en Sheeran (2006) onderscheiden een doel van een als-dan-plan. ‘Ik wil vaker feedback vragen’ is een doel. ‘Als de projectbespreking eindigt, vraag ik wat mijn bijdrage hielp en wat zij moeilijker maakte’ is een plan. Moment, persoon en vraag liggen vast, dus je hoeft in de drukte minder opnieuw te kiezen. Hun overzicht van onderzoek ondersteunt het nut van zulke plannen. Lukt het niet, kijk dan naar het moment: was de aanleiding herkenbaar, had je de bevoegdheid, wat verstoorde de uitvoering? Het plan neemt je oordeel niet over.

Plan de echte weerstand in.

Vrees je kritiek, dan volstaat een agenda-afspraak niet. Bereid voor wat je doet als het ongemakkelijk wordt: vraag om een voorbeeld, vat samen, voeg pas later je eigen context toe. Plan ook de uitzondering: schuift het moment door een spoedmelding, spreek dan een nieuw af voordat de ander vertrekt. En vraag niet alleen na een geslaagd overleg, want dan verzamel je vooral bevestiging. Juist na een vergadering waarin je veel sprak of snel koos, ziet de ander wat jij miste.

Beloof niet meer dan je ruimte.

Te veel doelen tegelijk maken een plan onuitvoerbaar. Geef één handeling voorrang en benoem wat tijdelijk wijkt. De organisatie moet meedoen: een directeur kan niet alle ontwikkelafspraken belangrijk noemen en elke vrije minuut met spoedvragen vullen.

Een voornemen wordt een plan als moment, persoon en vraag vastliggen.

Praktijkexperiment

Binnen 72 uur

1. Maak één als-dan-afspraak en voer haar uit bij de eerstvolgende passende gelegenheid.
2. Noteer of de aanleiding echt herkenbaar was.
3. Bleef de handeling uit? Onderzoek het moment, niet alleen je motivatie.

Bij Sam: de afspraak van de directeur werkt pas bij de eerstvolgende spannende klantkwestie. Welk als-dan-voornemen helpt haar Sam eerst aan het woord te laten?

Een afspraak op papier voelt al als vooruitgang. Klopt dat gevoel?



Paradox 11 van 18 · Leerillusieparadox

Wat tijdens het leren goed voelt, is niet altijd wat het beste leert.

Begrijpen voelt als kunnen.

De leerillusieparadox

Na een bijeenkomst over weerstand snap je beter wat er misgaat. In het volgende gesprek gebruik je de nieuwe woorden, maar verdedig je je plan nog voordat je het bezwaar onderzoekt. Jij voelt vooruitgang. De ander merkt weinig.

Je verwart het gevoel van begrijpen met het beheersen van gedrag. Anders dan bij de weten-doen-paradox zie je misschien niet eens dat er iets te oefenen valt. Je hebt een toets nodig buiten je eigen overtuiging.

Herkennen is een begin.

Een patroon kunnen benoemen helpt: je bereidt gesprekken anders voor en vraagt gerichter feedback. Het gaat mis als dat begin als eindpunt geldt. Een beoordelaar die vooral reflectieverslagen leest, versterkt die verwarring.

Laat de oefening iets weglaten.

Een manager bereidt een veranderpresentatie voor. Een oefenpartner brengt een bezwaar in dat hij niet kent; eerst vragen, dan pas antwoorden. De terugblik gaat over wat hij uit het bezwaar leerde en wat dat veranderde. Kies zo'n realistische verstoring met je begeleider. Geen verrassingstest, maar een manier om te zien welke reactie nog oefening vraagt.

Technologie kan het verschil vergroten.

AI schrijft zo een overtuigend ontwikkelplan of reflectieverslag. Op welk moment berust die conclusie, en wat ga je zelf doen? Een goede tekst helpt denken, maar kan die stap ook verbergen. Zo ook een assessment: een score helpt pas als er een bruikbare volgende vraag uit volgt.

Je verwart het gevoel van begrijpen met het beheersen van gedrag.



Praktijkexperiment

Een toets met de omgeving

Een goed overleg over mandaat bewijst nog niet dat de afspraak in het werk standhoudt.

Bij Sam: welk besluit laat zien of Sam de ruimte gebruikt en of de directeur die respecteert?

Paradox 12 van 18 · Tijdparadox

We willen snel ontwikkelen, terwijl leren tijd, herhaling en vergeten nodig heeft.

Geen tijd is ook een keuze.

De tijdparadox

Er is geen tijd om de terugkerende overdrachtsfout te bespreken: eerst moet de schade hersteld. Een week later gebeurt het weer. Het probleem dat alle aandacht opeist, krijgt zo nooit aandacht.

De tijdparadox maakt de kosten van doorgaan zichtbaar. Daarna vraagt ontwikkeling een echte keuze: wat maakt plaats, en wie steunt dat?

Maak de rekening zichtbaar.

Hoe vaak moet iemand nu wachten, opnieuw uitleg vragen of werk herstellen? Zet dat naast de tijd voor een gerichte oefening of betere afspraak. Wat het oplevert weet je nog niet zeker, maar je rekent de kosten van doorgaan eerlijk mee. Herstel je elke dag werk van dezelfde medewerker? Maak dan tijd om de uitleg of afspraak te vinden die het patroon verandert.

Leren hoeft niet buiten het werk.

Een vestigingsmanager gebruikt vier weken lang het bestaande planningsmoment. Bij één overdracht vraagt hij welke informatie te laat kwam en wat eerder nodig is. Het team kiest één aanpassing en bespreekt bij de volgende overdracht of die werkt. Niet alles leer je tussendoor: soms vraagt een patroon of een moeilijk gesprek rust en afstand. Kies wat past.

Prioriteit heeft een eigenaar nodig.

‘Maak er tijd voor’ is geen antwoord als alle andere verplichtingen blijven staan. De directie benoemt welke taak, bijeenkomst of deadline wijkt. Dan is ontwikkeling een keuze, geen extra morele opdracht. Wie het gereserveerde moment zelf steeds weggeeft aan minder urgente taken, kan vervolgens niet alleen naar de agenda wijzen. Eigenaarschap en organisatieverantwoordelijkheid zijn allebei nodig.

Het probleem dat alle aandacht opeist, krijgt zo nooit aandacht.

Praktijkexperiment

Een concrete ruil

1. Kies één terugkerende bron van herstelwerk en houd een week bij hoeveel aandacht die vraagt.
2. Reserveer tijd om te begrijpen wat er misgaat en probeer één aanpassing.
3. Spreek af welk werk daarvoor wijkt en wie die keuze steunt.

Bij Sam: als spoed elk ontwikkelmoment wegdrukt, kan hij niet oefenen. Welk werk stopt of schuift op om de proef mogelijk te maken?

Tijd vrijmaken helpt als je leert van wat er in die tijd gebeurt. Hoe gebruik je je ervaring?

Paradox 13 van 18 · Ervaringsparadox

Ervaring maakt ons deskundiger én kan ons gevangen houden.

Ervaring is nog geen les.

De ervaringsparadox

Na een mislukt project zeg je: ‘Mensen communiceren nu eenmaal slecht.’ Die verklaring voelt vertrouwd. Maar wat weet je daardoor over het moment waarop jij had kunnen ingrijpen?

Ervaring geeft materiaal om te leren, maar bevestigt ook je bestaande verhaal. Hoe ga je van meemaken naar onderzoeken, zodat je volgende keuze geen herhaling van je eerste oordeel is?

Maak de gebeurtenis nauwkeurig.

‘Het overleg liep slecht’ is geen leerbare beschrijving. Welk besluit lag voor, wie wist wat, wanneer sprak jij, wat gebeurde er na het eerste bezwaar? Een reconstructie hoeft niet uitputtend te zijn, wel het beslissende moment tonen.

Wat het onderzoek zegt

Ericsson, Krampe en Tesch-Römer (1993) beschrijven het belang van doelgerichte oefening bij de opbouw van uitzonderlijke prestaties: werken aan een onderdeel dat je nog niet beheerst, met feedback en een verbeterde poging. Dat is iets anders dan veel uren hetzelfde werk doen. Het onderzoek, onder meer bij musici, levert geen urenrecept voor leiders op. Voor ons telt hoe gericht je oefent en wat daarvan in de praktijk terugkomt.

In het werk val je terug op wat je kunt; het overleg moet tot een besluit leiden. Oefen daarom af en toe één lastig onderdeel apart, zoals een bezwaar onderzoeken zonder jezelf te verdedigen. Probeer, bespreek het effect, pas één ding aan, voeg een andere reactie toe en bereid dan het echte werk voor.

Een volgende poging maakt het verschil.

Een manager vraagt na elke tegenvaller meer detailrapportages. In de reconstructie ziet hij dat hij geen besluitvraag stelt, dus levert het team steeds meer gegevens. Bij de volgende bespreking noemt hij eerst de keuze, de criteria en de eigenaar, en vraagt dan pas wat ontbreekt. De terugblik vergelijkt wat die volgorde veranderde. Zo raakt ervaring verbonden aan een andere handeling.

Onderzoek ook wat goed ging.

'Het ging goed' verklaart even weinig als 'het ging slecht'. Was de opdracht duidelijker, de medewerker beter voorbereid, reageerde jij anders op twijfel? De organisatie helpt door bij projectevaluaties niet meteen de volgende planning in te duiken en de afwegingen te bespreken, zonder dat die in een verslag verdwijnen. Manager van managers? Vraag dan of jouw leidinggevenden hulp krijgen bij het onderzoeken van patronen, of vooral instructies voor het volgende incident.

Ervaring opbouwen en gericht oefenen zijn niet vanzelf hetzelfde.

Praktijkexperiment

Toets je vaste conclusie

1. Welke conclusie over je team spreek je al jaren uit?
2. Zoek één recente gebeurtenis en onderzoek je eigen bijdrage aan de uitkomst.
3. Bepaal wat je bij de volgende gelegenheid wilt toetsen.

Bij Sam: na een mislukte overdracht onderzoeken Sam en de directeur welke informatie, grens of reactie ontbrak. Wat moet de volgende gelegenheid laten zien om hun conclusie te toetsen?

Paradox 14 van 18 · Succesparadox

Juist het gedrag dat ons succesvol maakte, kan onze volgende ontwikkeling blokkeren.

Wat je bracht, houdt je nu vast.

De succesparadox

Als oprichter was je overal bij en je snelle besluiten brachten het bedrijf ver. Nu er meerdere vestigingen zijn, wachten managers nog steeds op jouw antwoord. De aanpak waar je trots op bent, begint de groei te begrenzen.

Erken wat je eerdere bijdrage waard was en onderzoek tegelijk je werkwijze. Wat moet blijven, en wat organiseer je anders nu je verantwoordelijkheid veranderd is?

Eerder gelijk is geen blijvend mandaat.

Een ervaren leider vertrouwt zijn aanpak met reden, dus kritiek op de werkwijze klinkt al snel als kritiek op alles wat is opgebouwd. Een goede begeleider erkent die bijdrage en zoekt welk onderdeel nu een ander effect heeft. Kahneman en Klein helpen deskundigheid te onderscheiden van het vertrouwde gevoel dat je het wel weet. Waar leerde je je aanpak? Vraagt de organisatie nu andere kennis, afwegingen of een andere rol, dan moet ook die methode opnieuw onder de loep.

Behoud de kwaliteit achter de methode.

De oprichter wil klantgerichtheid, korte lijnen en vakmanschap behouden. Het MT zoekt hoe dat kan zonder dat hij elk besluit neemt: snelle escalatie bij bijzondere risico's blijft, gewone besluiten krijgen een duidelijke eigenaar. Zijn eigen oefening: bij een vraag aan een vestigingsmanager spreekt hij niet tegelijk rechtstreeks met diens medewerker iets af. Hij bespreekt zijn zorg met de manager en laat diens afweging binnen het mandaat staan. Dat voelt trager, maar past bij zijn huidige rol.

Een andere bron van trots.

Je succesverhaal wordt makkelijk wie je denkt te zijn: de directeur die altijd een antwoord heeft. Misschien ligt je belangrijkste bijdrage nu in managers helpen samen goed te besluiten. Kijk wat dat vraagt en oplevert. Ook die minder directe bijdrage kan trots geven.

De aanpak waar je trots op bent, begint de groei te begrenzen.



Praktijkexperiment

Een gesprek over behouden en veranderen

Bij Sam: de directeur boekte eerder succes door zelf te beslissen. Welke kwaliteit van haar snelle ingreep moet blijven terwijl ze Sam meer ruimte geeft?

Paradox 15 van 18 · Contextparadox

We trainen de leider, terwijl de omgeving hem iedere dag opnieuw traint.

De omgeving traint mee.

De contextparadox

In een training oefen je om risico's vroeg te melden. In het MT wordt een collega die een onzekerheid noemt publiekelijk ondervraagd over zijn tekortkomingen. Je begrijpt de nieuwe afspraak. Je begrijpt ook waarom je aarzelt.

De omgeving vraagt ander gedrag en beloont het oude. Onderzoek dus jouw aandeel én de werkafspraak die moet veranderen. Anders vang je alleen op wat samen in stand wordt gehouden.

Kijk naar de persoon in de situatie.

Lewin (1936) beschrijft gedrag als samenspel van persoon en omgeving: je doelen, mogelijkheden en verwachtingen, en hoe je de situatie ervaart. Spreek je in je team vrijuit en zwijg je in het MT, dan zegt 'onzeker' weinig. Wat is er anders aan dat overleg? Welke reactie verwacht je, welke bevoegdheid heb je? Ook het verleden telt: jij kunt terughoudend zijn omdat een directeur ooit scherp reageerde, terwijl hij denkt dat hij nu alle ruimte geeft.

Vraag bij een oefening dus: wat wil ik anders leren doen, en welke afspraak maakt het verantwoord dat te proberen? Lewins benadering verbreedt je blik, maar is geen formule om gedrag uit te rekenen. Ook onderzoek naar het toepassen van trainingen benadrukt de rol van werkomgeving en steun. Daarom kijken we bij elke belangrijke ontwikkelvraag welke werkafspraken het oefenen helpen en welke het oude gedrag vragen.

Organisatievragen moeten besloten worden.

Een projectleider wil eerder escaleren, maar in het MT zijn feitelijk alleen uitgewerkte problemen welkom. Hij oefent een vroeg signaal helder te formuleren. De directie spreekt af zulke signalen eerst te verhelderen en een volgend informatiepunt te kiezen, in plaats van meteen een compleet herstelplan te eisen.

Niet alles ligt binnen je invloed.

Een belemmering buiten je bevoegdheid is geen persoonlijk tekort. Maak zichtbaar welk besluit ontbreekt, onderbouw een voorstel en spreek af wie beslist. Wil de organisatie de voorwaarden niet aanpassen, dan moet een traject eerlijk zijn over wat het kan. Een coachoefening lost geen mandaat op dat structureel wordt ingetrokken.

Een belemmering buiten je bevoegdheid is geen persoonlijk tekort.

Praktijkexperiment

Volg één echt besluit

1. Kies een beslissing waarin de gewenste ontwikkeling steeds vastloopt.
2. Volg wie informatie levert, wie formeel beslist, wie achteraf ingrijpt en wie de gevolgen draagt.
3. Benoem één eigen gedragsverandering en één noodzakelijke organisatieafspraak, elk met een eigenaar.

Bij Sam: hij kan moeilijk zelfstandig zijn als de directeur zijn besluiten buiten hem om verandert. Welke organisatieafspraak en eigenaar zijn nodig naast zijn oefening?

Paradox 16 van 18 · Sociale paradox

Leren is persoonlijk, maar je kunt jezelf niet alleen ontwikkelen.

Niemand klimt alleen.

De sociale paradox

Je vindt jezelf een rustige leidinggevende. Collega's weten tijdens jouw stiltes niet of je luistert of afkeurt. Jij kent je bedoeling, zij kennen het contact met jou. Je hebt beide nodig.

Wat er tussen jou en anderen gebeurt, zie je pas met hun blik erbij. Dan moet je ook ruimte maken voor wat je liever niet hoort.

Je bedoeling is niet het hele effect.

De manager vindt zijn opdrachten helder, maar twee collega's voeren ze verschillend uit. Dat verschil bewijst geen slechte intenties; het is informatie die alleen via contact beschikbaar komt. Spiegelneuronen heb je daarvoor niet nodig. Vraag: wat doe ik, hoe begrijpt de ander dat, en wat wordt daardoor makkelijker of moeilijker?

Een relatie verandert wederzijds.

Een teamleider vraagt vaker om voorstellen. Medewerkers willen eerst weten welke keuzes echt van hen zijn. Hij verduidelijkt de beslisruimte, het team bereidt voorstellen voor en samen spreken ze af wanneer steun nodig is. De relatie verandert doordat ieder iets anders doet.

De leergroep is een echte ontmoeting.

Ook in een leergroep wordt je patroon zichtbaar, bijvoorbeeld als je telkens het denkwerk overneemt. Vraag wat anderen zien, zonder jezelf tot een vast type te verklaren. Spreek af wat vertrouwelijk blijft en wat wordt teruggekoppeld; je ontwikkelvraag bepaalt welke informatie nodig is.

Jij kent je bedoeling, zij kennen het contact met jou.

Praktijkexperiment

Verschil mag blijven bestaan

Bij Sam: medewerkers zien wie echt mag beslissen, ook als de directie zegt dat het mandaat bij Sam ligt. Wat maakt het veilig om zijn lijn te volgen en risico's vroeg te melden?

Paradox 17 van 18 · Reflectieparadox

Om vooruit te komen moeten we stoppen.

Stilstaan om vooruit te komen.

De reflectieparadox

Het team slaat de terugblik over, want de planning is uitgelopen. Vier weken later bespreekt het dezelfde vertraging met dezelfde verklaringen. Het halfuur om te leren is opgegaan aan nieuw herstelwerk.

Reflectie sneuvelt juist wanneer ze nodig is. Je staat stil om je volgende handeling beter te kiezen. Anders dan bij de tijdparadox gaat het om wat je in die terugblik doet: levert het een andere keuze op, of vooral meer uitleg?

Breng een conclusie terug naar een moment.

‘We moeten beter communiceren’ kan alles betekenen. Welke informatie was te laat, wie zag het eerste signaal, wat maakte melden moeilijk, welke reactie van de leider stuurde de volgende stap? Zo wordt het patroon kleiner en toetsbaar. Argyris en Schön helpen je ook de onuitgesproken regel te zien. Mag je pas naar de directeur als je de oplossing al hebt? Dan komen risico's begrijpelijk laat op tafel. Ook die regel verdient een gesprek.

Reflectie kan vermijding worden.

Een manager begrijpt steeds beter waarom hij conflicten uitstelt, en het gesprek blijft uit. Welk inzicht is genoeg voor een eerste verantwoorde stap? Laat reflectie eindigen met een handeling: bereid het gesprek voor, oefen je opening en spreek af wanneer je terugkijkt.

Kort waar het kan, grondig waar het moet.

Soms volstaan een paar minuten na een overleg; een terugkerend schadelijk patroon vraagt meer. Ernst en ontwikkelvraag bepalen de diepgang. Onderzoek ook wat goed ging en wat jij anders deed, zonder het succes helemaal aan jezelf toe te schrijven.

Laat reflectie eindigen met een handeling.

Praktijkexperiment

De volgende keuze vastleggen

Bij Sam: bespreek na één planningsbesluit wat Sam en de directeur deden en wat de medewerker merkte. Welke kleine aanpassing volgt daaruit?

Paradox 18 van 18 · Terugvalparadox

Terugval voelt als mislukking, terwijl ze waardevolle informatie bevat.

Terugval is ook informatie.

De terugvalparadox

Na drie weken anders leidinggeven neem je tijdens een crisis toch alles weer over. Jij bent teleurgesteld in jezelf. De medewerker is boos omdat zijn verantwoordelijkheid ineens weg was. Jij wilt weten waarom; hij wil weten waar hij aan toe is.

Een misser kan je iets leren, maar vraagt ook herstel bij de ander. Je hoeft je ontwikkeling niet af te schrijven. Je moet wel terugkomen op wat je deed.

Herstel eerst het effect.

Heb je iemand gepasseerd, benoem het. Wie is nu eigenaar, welk besluit blijft staan, welke informatie ging verloren? Eerst de gevolgen voor het werk en de ander, daarna je eigen spanning. ‘Ik weet waarom ik het deed’ helpt de medewerker niet als zijn mandaat onduidelijk blijft. Een geloofwaardige verontschuldiging heeft een concreet vervolg nodig.

Onderzoek dan het patroon.

Wat was er deze keer anders? Een krappere deadline, een onduidelijke opdracht of grens, te weinig oefening, of een directeur die weer alleen om snelheid vroeg? Een vertrouwde situatie roept een oude gewoonte op. Kies daarna iets concreets: de aanleiding eerder herkennen, een reactie beter oefenen of een werkafspraak veranderen.

Vooruitgang zit ook in herstel.

Een leider die een patroon eerst pas een week later zag, merkt het nu tijdens het gesprek, onderbreekt zichzelf en geeft de ruimte terug. Dat is vooruitgang, ook al is de impuls er nog. Houd bij hoe vaak de schadelijke reactie blijft optreden en wat die anderen kost. Blijft ernstig schadelijk gedrag terugkomen, dan zijn grenzen en passende maatregelen nodig. Leren vraagt ruimte, maar anderen hoeven niet eindeloos de gevolgen te dragen.

Een geloofwaardige verontschuldiging heeft een concreet vervolg nodig.

Praktijkexperiment

Maak het experiment kleiner of realistischer

Maak je volgende poging overzichtelijker, bijvoorbeeld met één soort besluit. Spreek af wanneer ingrijpen nodig is, hoe je een misser herstelt en welke ruimte je directeur steunt. Breid daarna uit. Dat geeft meer houvast dan opnieuw beloven dat je voortaan meer vertrouwen geeft.

1. Reconstrueer één recente terugval en herstel waar nodig.
2. Verander één onderdeel van je volgende oefening.
3. Spreek af wanneer je terugkijkt en welke informatie van anderen je nodig hebt.

Bij Sam: na een klantincident kan de directeur tijdelijk ingrijpen, maar daarna moet Sams beslisruimte terugkomen. Hoe herstellen ze de gewone lijn zonder de fout te verbergen?

Praktijklijn · Eén spanning kiezen

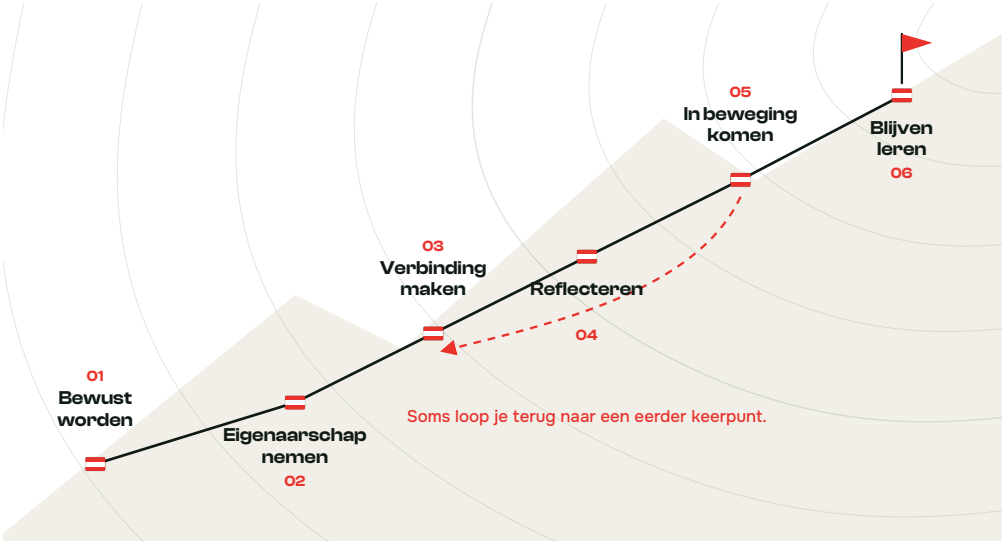
Sam hoeft niet alle achttien paradoxen tegelijk op te lossen. Met de directeur kiest hij de spanning die bij één terugkerend planningsbesluit het duidelijkst zichtbaar wordt. Het volgende deel laat zien hoe je zo'n inzicht omzet in een begrensde proef op het werk.

Overgang

Een route die je vaker loopt.

De ontwikkeltransities

De route loopt van bewustwording naar eigenaarschap, verbinding, reflectie, beweging en blijven leren.



Figuur · Zes transities als terugkerende route.

In echte werksituaties kun je terugkeren naar een eerdere transitie en daar opnieuw oefenen.



Deel IV

Deel IV

Begin bij één moment.

De Dutch Kahuna Leiderschapsreis

De paradoxen verklaren waarom veranderen lastig is. Dit deel laat zien hoe je ermee aan het werk gaat: zes ontwikkeltransities, zes dimensies en één ontwikkelvraag die alles bij elkaar houdt.

29 Hoe de onderdelen van de Leiderschapsreis samenwerken

30 Zien wat er gebeurt en kiezen wat jij gaat doen

31 Door contact en reflectie beter begrijpen wat je doet

32 Beginnen met doen en van je pogingen blijven leren

33 Discipline maakt ontwikkeling zichtbaar in het dagelijks werk

34 Energie en motivatie helpen je volhouden





Praktijklijn · De reis wordt een proef

Voor het eerst draagt Sam een terugkerend planningsbesluit helemaal over, binnen grenzen van resultaat, klantafspraak en budget. De medewerker weegt zelf de opties en presenteert om drie uur. Sam wil controles toevoegen, maar vraagt eerst wat zij nodig heeft: duidelijkheid over één klantgrens. Die krijgt ze; de rest blijft bij haar.

In de bespreking mist ze een afhankelijkheid van een ander team. Sams hand gaat al naar haar planning. Hij vraagt in plaats daarvan wat er verandert als die afhankelijkheid niet op tijd rond is. Zij ziet het risico en past haar voorstel aan, vóór de klantupdate. Sam is opgelucht en onrustig: zelf was hij sneller geweest. Zij zegt dat zijn vraag haar hielp de gevolgen te zien.

Volgende keer controleert Sam alleen de grenzen en vraagt hij naar haar belangrijkste afweging. Raakt een grens, dan spreekt de directeur Sam aan, niet de medewerker. Geen bewijs dat het werkt, wel een eerste poging: wat kan Sam laten, waar geeft hij nog steun, welke afspraak moet de directeur volhouden?

Eén vraag houdt de route bij elkaar.

Hoe de onderdelen van de Leiderschapsreis samenwerken

Na achttien paradoxen heb je veel manieren om een patroon te begrijpen. De volgende vraag is eenvoudiger: waar begin jij morgen?

Kies één terugkerende situatie: wat moet je leren, wat wil je proberen, welke steun heb je nodig? Zo werkt de Dutch Kahuna Leiderschapsreis: profiel, training en coach-gesprek werken aan dezelfde ontwikkelvraag en geven elkaar vervolg. Vier gewone vragen houden dat bij elkaar.

Zes dimensies voor de inhoud.

- Persoonlijk leiderschap: jezelf aansturen en verantwoordelijkheid nemen voor je invloed.
- Leidinggeven aan anderen: richting, duidelijkheid, ruimte en passende steun.
- Verbindend leiderschap: luisteren, perspectieven en belangen verbinden, samen kiezen.
- Transformationeel leiderschap: verandering in gedrag en organisatie mogelijk maken.
- Ontwikkelgericht leiderschap: anderen bekwamer en zelfstandiger laten worden.
- Visionair en toekomstgericht leiderschap: richting kiezen in een veranderende wereld.

De dimensies (Deel V) benoemen welk leiderschap een situatie vraagt.

Zes ontwikkeltransities voor het leren.

1. Bewust zijn: herkennen wat er gebeurt en welk aandeel jij daarin hebt.
2. Eigenaarschap nemen: jezelf verantwoordelijk houden en kiezen wat je doet en welke hulp je nodig hebt.
3. Verbinding maken: anderen betrekken om je gedrag en invloed beter te begrijpen.

4. Reflecteren: terugkijken om een betere volgende keuze te leren.
5. In beweging komen: de gekozen handeling echt proberen.
6. Blijven leren: feedback gebruiken, opnieuw oefenen, bijstellen.

Geen trap die je één keer oploopt, maar bewegingen die je vaker maakt. Feedback maakt je opnieuw bewust van een patroon; een poging laat zien dat je een afspraak mist. Je keert terug waar het nodig is.

Paradoxen en een leerwerkwijze.

De achttien paradoxen verklaren wat je tegenhoudt; het overzicht aan het begin van Deel III ordent ze langs de reis. De leerwerkwijze maakt er oefenen van: een handeling kiezen, een echte gelegenheid voorbereiden, naar het effect vragen (hulpmiddel bij hoofdstuk 32).

Eén ontwikkelvraag verbindt alles.

Een teamleider bij een technisch dienstverlenend bedrijf wil meer eigenaarschap in zijn team, maar beslist bij twijfel zelf; zijn mensen wachten op hem. Twee dimensies (leidinggeven aan anderen, ontwikkelgericht leiderschap) bepalen wat hij wil verbeteren; de beloningsparadox en de voorspelbaarheidsparadox verklaren waarom het oude aantrekt. Hij oefent een overdrachtsgesprek en onderzoekt wat hij vreest. In het werk komen beslisgrenzen en een meekijkende collega; met de directeur spreekt hij af wanneer zij ingrijpt en hoe zijn bevoegdheid overeind blijft. Het echte besluit komt terug in coaching of intervisie.

Vaste structuur, eigen route.

Rol, vraag en organisatie bepalen jouw nadruk. De structuur bewaakt dat inzicht een vervolg krijgt en je omgeving meedoet; daarbinnen stuur je bij. Een begeleider helpt kiezen wat nu ontbreekt: oefenen, of eerst een besluit van je leidinggevende.

Elk model voor zijn eigen vraag.

De hoofdroute: begrijpen wat er gebeurt, kiezen wat je moet leren, iets anders proberen, het volhouden. De Leadership Pipeline verheldert het managementwerk van je rol, de dimensies de inhoud van je vraag, de paradoxen wat het lastig maakt; de transities zetten je aan het werk. Kun je in gewone woorden zeggen wat je wilt veranderen? Dan doen de modellen hun werk. Zo niet, ga terug naar de gebeurtenis waarmee je begon.

Kun je in gewone woorden zeggen wat je wilt veranderen? Dan doen de modellen hun werk.

Managementles.

De Leiderschapsreis krijgt haar kracht door ontwikkelvragen consequent te verbinden met de persoon, de paradox, de oefening en de werkomgeving.

De lastige vraag

Welke activiteit in jouw ontwikkeltraject heeft nog geen duidelijk vervolg in je werk? Wat is nodig om haar bruikbaar te maken?

Praktijkexperiment

Vier antwoorden

Schrijf voor je eigen situatie vier korte antwoorden op. Het hulpmiddel ‘Een ontwikkelvraag formuleren’ helpt je de vraag aan te scherpen. Het overzicht krijgt betekenis zodra je je eigen aandeel ziet; daar begint het volgende hoofdstuk.

Overzicht

Het werk bepaalt de richting.

De onderdelen in samenhang

De werkopgave bepaalt welke dimensie aandacht vraagt. De transities sturen het leren; de paradoxen verklaren waar het kan vastlopen.



Figuur · De werkopgave verbindt de zes dimensies met de reis.

Hulpmiddel

Vijf kanten van één vraag.

Het Dutch Kahuna-kompas

Het kompas laat je dezelfde ontwikkelvraag van vijf kanten bekijken. Begin bij een echte gebeurtenis en zoek dan wat je nodig hebt om een andere aanpak te proberen en vol te houden.

Tabel · Overzicht. Het Dutch Kahuna-kompas

Onderdeel	Jouw vraag	Functie
Zes dimensies	Welk leiderschap vraagt deze situatie?	Helpt kiezen op welk gebied je wilt groeien.
Zes ontwikkeltransi-ties	Hoe werk ik aan verandering?	Helpt herkennen, kiezen, proberen en blijven leren.
Achttien paradoxen	Wat maakt veranderen lastig?	Helpt begrijpen wat je tegenhoudt en welke hulp past.
Leerwerkwijze	Hoe gebruik ik het geleerde in mijn werk?	Verbindt begrijpen, ervaren, toepassen, te-rugkijken en opnieuw kiezen.
Organisatieaf-spraken	Welke afspraken maken mijn oefening mogelijk?	Maakt tijd, bevoegdheden, prioriteiten en opvolging duidelijk.

Eerst zien. Dan kiezen.

Zien wat er gebeurt en kiezen wat jij gaat doen

‘Mijn team moet meer verantwoordelijkheid nemen.’ Pas als de teamleider één planningsbeslissing terughaalt, ziet hij dat hij het gesprek overnam voordat de werkvoorbereider zijn voorstel af had.

Je reactie voelt vanzelfsprekend en je goede bedoeling verhult het effect. Bewustwording en eigenaarschap brengen de vraag terug bij wat jij kunt leren veranderen.

Het profiel is een vertrekpunt.

Een leiderschapsprofiel legt zelfbeeld, gedrag, ervaring van anderen en de eisen van je rol naast elkaar. Een score vertelt nooit alles, dus vraag om voorbeelden: wie deed in het laatste stille overleg een voorstel, wanneer nam de manager over, welke bevoegdheid gold? Kijk ook naar je kwaliteiten. Snel risico's zien is waardevol, voortdurend corrigeren verkleint de ruimte van anderen. Het kernkwadrant van Ofman (kwaliteit, valkuil, uitdaging, allergie) helpt dat bespreken.

Zeven vragen voor je richting.

- Wie ben ik?
- Waar sta ik voor?
- Waar wil ik naartoe?
- Wat belemmert mij?
- Wat ga ik concreet doen?
- Hoe handel ik onder druk?
- Wat is mijn impact op anderen?

De antwoorden hoeven niet meteen vast te staan. Ze tonen welke waarden, ambities en spanningen meespelen.

Kijk wat bij jou ligt.

Eigenaarschap is je aandeel erkennen, niet alle oorzaken op jezelf betrekken. Wat kan ik zelf veranderen, wat spreek ik met anderen af, welk besluit mag ik niet zelf nemen? ‘Ik wil minder controleren’ wordt: bij twee terugkerende besluiten presenteert de medewerker eerst zijn afweging, ik maak de grenzen vooraf helder, mijn directeur wijzigt het besluit niet buiten mij om. Persoonlijk én organisatorisch. Is je richting groter, zoals verantwoordelijkheid dragen zonder alles over te nemen, kies dan een moment om dat te laten zien.

Eerste ontwikkeltransitie: Bewust zijn.

Je wilt oprecht luisteren en onderbreekt toch. Je vindt zelfstandigheid belangrijk en neemt bij de eerste twijfel over. Vaak zie je dat pas achteraf, soms alleen via een ander. Bewustwording begint met opmerken: wat gebeurt er, wat roept het op, welke betekenis geef je eraan, hoe stuurt dat je reactie? Juist bij haast, geraaktheid of gelijk hebben ontbreekt die aandacht.

Veel gaat vanzelf. Wood en Rünger (2016) beschrijven hoe herhaling in een herkenbare situatie gedrag steeds vanzelfsprekender kan maken. Een medewerker aarzelt en jij geeft het antwoord. Kritiek en je verdedigt je meteen. Een hulpvraag en je zegt ja, zonder naar je agenda te kijken. Ook overtuigingen sturen ongemerkt: een goede leider heeft altijd een antwoord. Dat heet vaak het onderbewuste: geen aparte bestuurder in je hoofd, wel gewoonten, ervaringen en verwachtingen buiten je directe aandacht.

Bewust kijken kost moeite. Je eerste antwoord uitstellen en een andere uitleg overwegen vraagt mentale inspanning, beschrijft Diamond (2013). En je wilt die ruimte niet altijd maken: zelf oplossen gaat sneller, je eigen aandeel onderzoeken is ongemakkelijk. Misschien remt jouw behulpzaamheid initiatief. ‘Wees je bewuster’ helpt dus weinig. Je hebt herkenbare momenten, concrete vragen en feedback nodig. Bewustwording oefen je.

Zo vergroot je je bewustzijn.

Neem één terugkerende situatie waarin jouw reactie verschil maakt: iemand vraagt advies, komt een afspraak niet na of maakt bezwaar tegen je besluit.

1. Kijk terug naar een concrete gebeurtenis. Niet ‘ik moet beter luisteren’, maar: wat zei de ander, wat deed jij, wat gebeurde er toen?
2. Scheid gebeurtenis en uitleg. Een medewerker vroeg naar een besluit; jij hoorde twijfel aan je gezag. Misschien wilde hij de afweging begrijpen. Wat weet je en wat

vulde je in?

3. Merk je eerste signalen op: sneller praten, gespannen schouders, meteen de oplossing willen geven. Zo'n signaal verklaart niets, maar waarschuwt dat je vertrouwde reactie eraan komt.
4. Gebruik de blik van een ander. Jij beschermt je mensen door informatie achter te houden, denk je; zij kunnen zich daardoor slecht voorbereiden. Vraag: 'Wat deed ik in dat overleg waardoor jij minder ruimte ervoer?' Luister eerst.
5. Koppel je inzicht aan een volgende poging. Als iemand mijn besluit bevraagt, vraag ik eerst naar het bezwaar. Bespreek daarna wat dat veranderde.

Eerst zie je je patroon pas in het coachgesprek, later dezelfde middag, dan tijdens het overleg. Op een dag lukt het je reactie even uit te stellen. Dat is vooruitgang: je ziet de keuze eerder, en krijgt meer kansen om te oefenen.

Gewoonten ontstaan ongemerkt. Wil je een patroon doelgericht veranderen, dan moet je zien wat je doet, wat je stuurt en wat anderen merken. Zolang je alleen ziet wat de ander moet veranderen, blijft je eigen leeropgave buiten beeld. Dat schuurt, en geeft hoop. Een reactie die je begint te herkennen, kun je anders leren beantwoorden.

Een reactie die je begint te herkennen, kun je anders leren beantwoorden.

Tweede ontwikkeltransitie: Eigenaarschap nemen.

Na herkennen volgt een keuze: wat deed je, wat was het gevolg, wat ga je proberen? Ontbreekt een opdracht of bevoegdheid, bespreek dan wie beslist. Je bent verantwoordelijk voor je stap én voor het vragen om wat je nodig hebt. Weet waarom het voor jou telt; een opgelegd doel opent hooguit het gesprek. Een lastig gesprek hoeft niet prettig te zijn om waardevol te zijn.

Eigenaarschap zie je als je je stap zet, gericht hulp vraagt en terugkomt op wat lukte. Beschrijft je plan ook je eigen handelen, niet alleen dat van anderen? Bespreek met je leidinggevende, met de rolscan uit hoofdstuk 3, wat je nog moet leren en welke ruimte dat vraagt.

Managementles.

Een goede start maakt gedrag, onderliggende betekenis en beslisruimte zichtbaar. Eigenaarschap begint met een volgende keuze die bij het eigen aandeel past.

De lastige vraag

Als mijn team morgen meer initiatief toont, welk gedrag moet ik dan laten om die ruimte echt te laten bestaan?

Praktijkexperiment

Jouw aandeel in beeld

Bij de teamleider begon het met één planningsbeslissing. Neem net zo een recente gebeurtenis.

1. Vraag twee mensen om een concreet voorbeeld van jouw bijdrage aan een terugkerend patroon.
2. Leg dat naast je eigen beschrijving.
3. Formuleer één ontwikkelvraag met een persoonlijke actie en een benodigde werkafspraak.

Vooruitgang: je vraag omvat ook je eigen handelen, niet alleen dat van anderen. Wat jij begint te herkennen, ziet de ander misschien anders; die ervaring maakt je beeld vollediger.

Hulpmiddel

Van werkprobleem naar eerste proef.

Een ontwikkelvraag formuleren

Zes vragen brengen je van een gebeurtenis in het werk naar een proef die je kunt uitvoeren.

Tabel · Werkblad. Een ontwikkelvraag formuleren

Onderdeel	Vraag	Jouw antwoord
De opgave	Welk werkprobleem wil je verbeteren en wie merkt de gevolgen? Beschrijf één recente gebeurtenis en het gewenste verschil.	
Het eigen aandeel	Wat deed jij, wat dacht je dat er gebeurde en wat leverde je reactie direct op? Wat kostte zij jou of anderen later?	
De leiderschapsopgave	Welk leiderschap vraagt deze situatie en wat hoort bij jouw rol? Wat wil je anders kunnen doen?	
De belemmering	Welke paradox herken je? Wat speelt er nog meer, zoals ontbrekende kennis of onduidelijkheid over wie beslist?	
De omgeving	Welke werkafspraak helpt of blokkeert? Wat kun je zelf aanpassen en welke beslissing is van iemand anders nodig?	
De eerste proef	Wanneer probeer je wat? Waar ligt de grens, wie kijkt mee en wanneer bespreken jullie wat het opleverde?	

Je bedoeling is niet je effect.

Door contact en reflectie beter begrijpen wat je doet

De teamleider vraagt wat de werkvoorbereider van zijn hulp merkt. ‘Mijn voorbereiding voelt soms overbodig.’ Meteen wil hij uitleggen dat hij alleen de kwaliteit bewaakt. Juist die neiging maakt luisteren hier een leeropgave.

Verbinding maken brengt informatie die je zelf niet hebt; reflecteren onderzoekt wat die betekent. Zo kom je voorbij de tegenstelling tussen jouw bedoeling en de ervaring van de ander.

Vraag wat de ander echt meemaakte.

Vraag naar een concrete situatie en het effect van jouw gedrag. Luister ook naar een afwijkende versie, zonder meteen te beslissen wie gelijk heeft. In de verschillen zie je wat ieder wist en invulde.

Ook in een leergroep worden patronen zichtbaar. Wie in zijn team weinig ruimte geeft, adviseert ook in de groep snel; wie conflict vermijdt, omzeilt vriendelijk een lastige vraag. De gids benoemt wat opvalt en vraagt wat de deelnemer herkent. Met grenzen: de groep heeft geen recht op elk persoonlijk verhaal, en de deelnemer weet wat vertrouwelijk blijft. Scherpte is relevant gedrag niet vermijden, geen vrijbrief voor vernedering, diagnose op afstand of gedwongen openheid.

Onderzoek je eerste uitleg.

Eerst de gebeurtenis, dan je betekenis. Een medewerker stelde een kritische vraag; jij voelde je gezag aangetast en kapte het onderwerp af. Samenhangend, maar misschien onjuist. Vraag wat hij wilde. Zag hij een risico dat jij miste? Was zijn toon ook onhandig? Dan verhelder je eerst het risico en begrens je zo nodig de toon. Maak ‘ik moet rustiger blijven’ preciezer: ‘Als iemand mijn besluit in het overleg bevraagt, hoor ik afwijzing.’ Dan kies je een reactie: eerst het bezwaar laten uitspreken, dan je afweging.

Sluit af met een afspraak.

Vertel de betrokkene wat je leerde en wilt proberen; zo blijft reflectie geen privéconclusie en kan hij later zeggen wat hij zag. Laat een groep niet te snel adviseren: een stapel oplossingen stopt het onderzoek voordat de leider zijn patroon begrijpt. De gids laat vragen stellen, aannames toetsen en de verantwoordelijkheid bij de deelnemer. Je hoeft het niet over alles eens te worden, wel genoeg te begrijpen om samen verder te kunnen.

Derde ontwikkeltransitie: Verbinding maken.

Praat met de ander, niet alleen over de ander. De collega die stilviel, kan iets heel anders hebben meegemaakt dan jij denkt. Een veilig gesprek mag ongemakkelijk zijn: bezwaar mag, jij bent helder over je oordeel, en het respect blijft, ook bij verschil in rol. Dat maakt het gesprek eerlijk.

Praat met de ander, niet alleen over de ander.

Vierde ontwikkeltransitie: Reflecteren.

Blijf dicht bij de gebeurtenis en kijk met afstand naar je eerste uitleg. Wat wilde je beschermen, wat deed je, wat was het effect? Dan blijft het verhaal concreet en beslist je eerste gevoel niet. De omgeving steunt reflectie met tijd en ruimte voor nieuwe informatie, en blokkeert haar door alleen naar schuld of succes te vragen; de leider blokkeert haar met een verhaal over goede bedoelingen. Goede reflectie eindigt bij een volgende poging. Komt die er steeds niet, probeer dan iets kleins in plaats van verder te analyseren.

Managementles.

Een goed ontwikkelgesprek maakt het verhaal nauwkeuriger en eindigt met een keuze. Begrip van je bedoeling vervangt geen onderzoek naar het effect.

De lastige vraag

Op welk moment maak ik van een uitnodiging om te onderzoeken een uitleg waarom mijn gedrag logisch was?

Praktijkexperiment

Feiten en uitleg uit elkaar

Zoals de teamleider moest horen wat de werkvoorbereider merkte, onderzoek jij een situatie waarin bedoeling en ervaring kunnen verschillen.

1. Bespreek met een collega één recente spanning.
2. Beschrijf eerst ieder de feiten, daarna de interpretaties.
3. Kies een alternatieve verklaring en toets die in een volgend gesprek.

Vooruitgang: je beeld wordt concreter en je kunt een andere reactie formuleren dan ‘beter communiceren’. Die reactie bereid je in de volgende stap voor en probeer je echt.

Inzicht telt pas als je het doet.

Beginnen met doen en van je pogingen blijven leren

Je weet wat je wilt proberen. Bij de volgende planningsvraag wil je eerst naar het voorstel luisteren. Toch hoor je jezelf alweer een oplossing geven.

Begrijpen waarom je overneemt, maakt de andere reactie nog niet beschikbaar. Nu wordt je vraag een oefening: één moment voorbereiden, iets anders proberen, het effect gebruiken. Je hoeft niet eerst alles over jezelf te verklaren om te beginnen.

Klein en betekenisvol.

Kies een echte gelegenheid, één andere handeling en duidelijke grenzen. Wil je risico's eerder melden, gebruik dan de eerstvolgende projectbespreking: wat weet je, wat is onzeker, wat moet wanneer besloten? ‘Ik ga beter communiceren’ is groot maar vaag. ‘Ik meld een relevant risico zodra de eerste onderbouwde signalen er zijn en zeg wat nog onzeker is’ is klein, concreet en kan veel veranderen. Oefen een openingszin en een lastige reactie, bepaal wanneer je ingrijpt, en doe het dan in het echte werk.

Maak feedback deel van het werk.

Spreek vooraf af wie meekijkt en vraag gericht: was duidelijk wat het risico was, wat we nog niet wisten en wat er moest gebeuren? Noteer eenvoudig wat er gebeurde, wat je deed en wat de ander merkte. Administratie helpt het leren, geen extra opdracht.

Bedenk nu al de zware week.

Juist bij werkdruk, tegenvallers of spanning val je terug. Wat doe je als een medewerker ziek wordt, een deadline nadert of de opdrachtgever druk zet? Wat houd je dan vast, wanneer wijk je bewust af, wie let op terugval? Leert een herhaald experiment je niets meer, kies dan een moeilijkere situatie, toets je uitleg van het probleem of zoek de ontbrekende werkafspraak.

De zes transities blijven verbonden. Feedback laat iets nieuws zien, een oefening toont dat je eerst met iemand moet praten, terugval vraagt een nieuwe afspraak over beslisruimte. Volg wat je praktijk vraagt. De volgende hoofdstukken, over discipline en over vitaliteit en motivatie, helpen volhouden.

Vijfde ontwikkeltransitie: In beweging komen.

In het echte werk kun je niet eindeloos opnieuw beginnen; je collega heeft verwachtingen en ervaringen met jou. Bereid je goed voor, maar wacht niet op perfecte zekerheid. De eerste proef heeft genoeg betekenis om van te leren en is begrensd genoeg om verantwoord te zijn. Wie moeilijke gesprekken vermijdt, kan niet eindeloos oefenen zonder het echte gesprek. Wie een kritieke veiligheidsbeslissing leert nemen, gebruikt de praktijk evenmin als onbegrensd oefenterrein. Leg vast wanneer, wat en tot waar. Doe het en vraag wat de ander merkte.

Bereid je goed voor, maar wacht niet op perfecte zekerheid.

Zesde ontwikkeltransitie: Blijven leren.

Nieuwe informatie serieus nemen en bijstellen, zonder elke goede routine ter discussie te stellen. Een vast ritme helpt: welk moment pak ik deze week anders aan, wat gebeurde er, wat pas ik aan? Een buddy of intervisiegroep vraagt naar toepassingen, niet alleen naar inzichten. Je leidinggevende toetst mandaat en prioriteiten als er iets verandert.

Breid gericht uit: luisteren in een rustig één-op-één gesprek is iets anders dan bij onenigheid in het MT. Kijk na negentig of honderd dagen verder dan wat je volhield. Wat lukt in verschillende situaties, hoe reageer je op een verstoring, wat heb je verbeterd? Ook bijstellen is leren.

Managementles.

Gedragsverandering vraagt een herhaalbaar experiment, feedback en een afspraak voor moeilijke omstandigheden. De kwaliteit van de volgende poging telt mee.

De lastige vraag

Heb ik een uitvoerbare oefening ontworpen, of een wens die afhangt van een rustige werkweek?

Praktijkexperiment

Vier keer hetzelfde gedrag

De eerste poging van de teamleider laat zien waarom herhalen en feedback bij één experiment horen.

1. Kies vier terugkerende gelegenheden voor hetzelfde gedrag.
2. Leg vooraf handeling, observator en grens vast.
3. Pas na iedere poging één onderdeel aan.

Vooruitgang: het gedrag wordt beter toepasbaar en je kunt zeggen wanneer het nog kwetsbaar is. Eén poging is een begin; door opnieuw voor je afspraak te kiezen, blijf je leren.

Hulpmiddel

Een proef met een grens.

Een praktijkexperiment ontwerpen

Kies een echte gelegenheid en één handeling om uit te proberen. Houd de risico's verantwoord.

Is het werk daarvoor nog te spannend of onveilig, begin dan met een oefensituatie of eenvoudiger taak. Bereid ook een lastige reactie voor. Voorbeeld: in de volgende projectbespreking licht de projectleider eerst opties en risico's toe, binnen heldere grenzen voor budget, veiligheid en klantafspraken. Een collega kijkt of de manager het denkwerk bij de projectleider laat. Na drie zulke gelegenheden bespreken ze de kwaliteit van de besluiten en hoe die tot stand kwamen.

Tabel · Werkblad. Een praktijkexperiment voorbereiden en terugkijken

Onderdeel	Leg dit vast	Jouw invulling
Aanleiding	Wanneer komt je oude patroon terug?	
Handeling	Wat ga je zichtbaar anders doen?	
Bedoeling	Wat wil je daarmee verbeteren of ontdekken?	
Grens	Wat moet veilig en verantwoord blijven? Wanneer grijp je in?	
Steun	Wie helpt je voorbereiden of maakt de oefening mogelijk?	
Waarneming	Wie kijkt mee en waarop vraag je feedback?	
Terugkijken	Wanneer bespreek je wat er gebeurde en wat je aanpast?	

Tel hoe vaak je het echt probeerde.

Discipline maakt ontwikkeling zichtbaar in het dagelijks werk

Week één vraag je naar het voorstel van de medewerker. Week twee nadert een deadline en geef je zelf de oplossing. Daarna raakt de afspraak uit beeld, en een maand later werkt delegeren ‘niet’.

Discipline stelt die ongemakkelijke vraag. Ze helpt je een haalbare afspraak uit te voeren en na een misser terug te keren, zodat je genoeg ervaring opdoet om te beoordelen of een aanpak werkt.

Maak van je voornemen een besluit.

‘Ik wil beter luisteren’ laat je elke dag opnieuw kiezen of je eraan toekomt. Koppel het aan een moment: ‘Als een medewerker om advies vraagt, laat ik hem eerst zijn mogelijkheden noemen.’ De teamleider spreekt af: bij een planningsvraag eerst voorstel, afweging en risico's; binnen het mandaat kiest de medewerker; bij een veiligheidsrisico grijpt hij in. En hij weet waarom: niet om de trainer te plezieren, maar zodat medewerkers beter besluiten en het werk minder van hem afhangt. Die reden helpt als de vertrouwde oplossing sneller voelt.

Herhaal, en kijk naar de kwaliteit.

Houd bij welke gelegenheden er waren, wat je deed en wat het effect was. Drie trainingsdagen zeggen weinig over zes overdrachtsgesprekken waarin de leider toch weer alles voorschreef.

Wat het onderzoek zegt

Onderzoek naar eenvoudige dagelijkse gewoonten laat zien dat herhaling in een vaste context kan bijdragen aan meer automatisch gedrag. De benodigde tijd verschilt sterk tussen mensen en gedragingen (Lally et al., 2010). Dat geeft geen termijn voor het beheersen van leiderschap: een lastige afweging vraagt meer dan een automatische reactie.

Een coachvraag helpt weinig als je het antwoord negeert. Vraag of de medewerker echt ruimte voelde om mee te denken. Discipline is doen én eerlijk onderzoeken wat het oplevert.

Spreek vooraf af wat je doet als het tegenzit.

Wachten op een rustige week maakt ontwikkeling kwetsbaar. Bepaal wat onder druk overeind blijft en wat kleiner kan: een reflectieverslag mag korter, de beslisruimte van een medewerker verdwijnt niet stilzwijgend. Bereid het lastige moment voor: 'Als ik de oplossing wil geven, laat ik eerst de afweging afronden.' Spreek af wanneer ingrijpen terecht is en hoe je het uitlegt; dit zijn de als-dan-plannen uit hoofdstuk 20 (Gollwitzer & Sheeran, 2006). Herken wat overnemen oplevert: controle, opluchting, het gevoel te helpen. Gaat het mis, benoem het, geef de verantwoordelijkheid terug en begin opnieuw.

Houd de bedoeling vast, stel de aanpak bij.

Consequent zijn is niet een oefening herhalen die niet werkt. Ontbreekt een vaardigheid, is het mandaat onduidelijk, is de oefening te groot, of kies je voor gemak terwijl het kon? Elke verklaring vraagt iets anders. Spreek een volgende poging af en kijk of de aanpassing zichtbaar wordt. Meer beloven maakt de uitvoering niet vanzelf beter. Een collega of gids houdt de afspraak levend, mits concreet: niet 'Heb je geoefend?', maar 'Bij welke twee besluiten liet je de afweging bij de medewerker, en wat gebeurde er?'

Meer beloven maakt de uitvoering niet vanzelf beter.

Ook de organisatie komt haar afspraken na.

De directie kan geen discipline verwachten en zelf de werkwijze doorkruisen. Keurt de directeur elk overgedragen besluit toch opnieuw goed, dan wint de contextparadox van de oefening. Maak de afspraak wederzijds: jij oefent en vraagt feedback, je leidinggevende beschermt tijd en bevoegdheden, HR bespreekt de voortgang, de begeleider bewaakt de aansluiting bij je vraag. Behandel de terugblik als een klantafspraak.

En wat merkt de medewerker? In de openingscasus: vaker een onderbouwd voorstel, en een teamleider die de ruimte ook onder tijdsdruk respecteert. Een aanwijzing om verder te onderzoeken, geen bewijs dat de ontwikkeling af is.

Maak het jezelf makkelijker.

Een manager kan zichzelf elke dag toespreken dat hij meer moet luisteren. Hij kan ook zijn projectoverleg omgooien: eerst risico's en opties van de projectleider, dan zijn vragen, dan de afweging. Of de medewerker bereidt eerst een voorstel voor. Zo krijgt het gedrag een vaste aanleiding en rolverdeling. Check wel of het helpt; de vorm alleen garandeert niets.

Dit kan moed vragen: een medewerker kiest misschien een verantwoord voorstel dat jij anders zou doen. Laat die ruimte bestaan binnen de grenzen; zo houd je je kwaliteitsnorm én je belofte. Vraag na vier weken: heb ik mijn afspraak uitgevoerd waar het kon, en hielp het? Veel geoefend zonder effect: onderzoek je aanpak. Weinig geoefend terwijl het kon: bespreek je eigen keuzes.

Managementles.

Discipline maakt je voornemen zichtbaar in herhaalde uitvoering. Je komt afspraken na, herstelt een misser en stelt bij als de praktijk daarom vraagt.

De lastige vraag

Welke ontwikkelafspraak behandel ik nog als vrijblijvend, terwijl anderen de gevolgen merken als ik haar niet nakom?

Praktijkexperiment

Vier weken bijhouden

Ga na of je de aanpak vaak genoeg uitvoert om haar werking te beoordelen.

1. Kies één terugkerende situatie en één concrete handeling.
2. Beschrijf doel, aanleiding, grens en wie kan waarnemen.
3. Leg voor vier weken vast wanneer je op de uitvoering terugkijkt.
4. Noteer per gelegenheid of je de afspraak volgde, waarom je eventueel afweek en wat de ander merkte.

Beoordeel aan het eind uitvoering én effect en plan je vervolg met het ontwikkelritme hieronder. Blijft uitvoeren zwaar, kijk dan ook naar je energie en de betekenis van de verandering.

Hulpmiddel

Vaste momenten om terug te komen.

Het ontwikkelritme van 30, 90 en 100 dagen

Dertig, negentig en honderd dagen zijn afgesproken terugkeermomenten, geen vaste termijnen voor gedragsverandering. Het ritme werkt ook na een begeleid traject.

De eerste dertig dagen.

Week één: onderzoek je patroon en vraag twee anderen naar hun ervaring. Week twee: bereid één handeling en de nodige werkafspraak voor. Week drie: probeer het. Week vier: wat helpt, wat pas je aan?

Dag eenendertig tot negentig.

Herhaal in vergelijkbare situaties en maak het gericht moeilijker. Bespreek geregeld wat helpt en welke steun ontbreekt. Vraag rond dag zestig opnieuw naar voorbeelden. Geoefend zonder effect? Onderzoek je aanpak. Nauwelijks geoefend? Kijk naar aanleiding, mogelijkheden en je eigen keuze.

De terugblik op dag negentig.

Wat lukt beter dan bij de start, ook onder druk? Wat merken anderen? Gebruik meerdere voorbeelden en kijk welke afspraken zijn nagekomen. Kies wat volgt: meer oefening, minder steun, een moeilijker moment of een andere belemmering. Geef de eerste vraag eerst genoeg vervolg.

De terugkeer op dag honderd.

Ga terug naar je leerpartners met één toepassing, één terugval met herstel en één open vraag. Eerst gebeurtenissen en effecten, dan pas advies. Sluit af met een nieuwe werkafspraak.

Volhouden vraagt meer dan discipline.

Energie en motivatie helpen je volhouden

Aan het eind van een volle dag geef je sneller zelf het antwoord. Je denkt dat je meer discipline nodig hebt. Maar hoeveel ruimte heb je jezelf gelaten om zorgvuldig te werken?

Volhouden vraagt ook energie, herstel en een reden om te veranderen. Een gemiste afspraak kan om opnieuw oefenen vragen, maar ook om een andere inrichting van je werk.

Kijk ook naar wat je aankunt.

Een gemiste oefening kan komen door vermijding, te weinig vaardigheid, een onduidelijke opdracht of een structureel overvolle agenda. Neem een concrete werkweek: wat stapelt zich op, wat onderbreekt je, wanneer herstel je? Wat doe je als je energie zakt: korter luisteren, sneller overnemen, besluiten doorschuiven? Dat zegt meer dan ‘ik ben druk’. Bespreek het samen: jij benoemt knelpunten, je leidinggevende helpt kiezen in werk en prioriteiten. Blijft alles tegelijk belangrijk, dan moet de opdracht veranderen, niet alleen jouw zelfzorg.

Herstel hoort bij professioneel werken.

Wat het onderzoek zegt

Sonnentag (2003) vond een samenhang tussen dagelijks herstel buiten werktijd en bevlogenheid, die weer samenhing met proactief gedrag zoals initiatief nemen en leerdoelen nastreven.

Herstel verdient een plek in je ontwikkeling. Is je aandacht aan het eind van de dag op, kijk dan wat zich opstapelde en probeer iets, zoals ruimte tussen twee complexe gesprekken; vraag wat medewerkers merken. Denk ook aan minder overleggen achter elkaar, voorbereidingstijd, heldere bereikbaarheid, minder overdrachten en herstel buiten het werk. Wat pas je zelf aan, en wat vraagt een besluit van de organisatie?

Voorbeeldgedrag telt. Een directeur die elke avond meteen antwoord verwacht, maakt de afspraak over bereikbaarheid ongeloofwaardig. Spreek uitzonderingen, bereikbaarheid en verdeling van de belasting af. Herstel vraagt dezelfde duidelijkheid als uitvoering.

Zoek een reden waar je zelf achter staat.

Een opgelegd leerdoel kan iets in gang zetten, maar je moet kunnen uitleggen waarom je je eraan verbindt. ‘HR wil dat ik coachender leidinggeef’ is een andere basis dan ‘ik wil dat mijn mensen complexe beslissingen aankunnen zonder op mij te wachten’. Die tweede reden koppelt werkprobleem en leiderschap.

Ryan en Deci (2000) onderscheiden soorten motivatie. Je kunt handelen uit druk, dreiging of de behoefte jezelf te bewijzen, of omdat je de betekenis inziet: meer autonome motivatie. Hun zelfdeterminatietheorie noemt drie basisbehoeften: autonomie (achter je handelen staan), competentie (je bekwaam voelen en groeien) en verbondenheid (betekenisvolle relaties). Je werkomgeving kan die steunen of bemoeilijken; vrijheid helpt weinig zonder uitleg en steun.

Ga dus verder dan enthousiasmeren: leg uit waarom, geef invloed op de aanpak, zorg dat de vaardigheid echt geleerd wordt en maak steun vragen mogelijk zonder de verantwoordelijkheid over te nemen. Autonomie betekent hier de reden kunnen onderschrijven, niet elke werkafspraak naar eigen smaak uitvoeren. Een taak hoeft niet leuk te zijn om haar met overtuiging te doen. Een leider kan een moeilijk gesprek willen voeren omdat duidelijke verwachtingen bij zijn rol horen.

Een taak hoeft niet leuk te zijn om haar met overtuiging te doen.

Laat zien wat je inspanning oplevert.

Vraag hoe vooruitgang tot stand kwam: wat deed je anders, welke steun hielp? Let ook op wat het oude gedrag aantrekkelijk houdt. Krijg je vooral waardering voor snel zelf oplossen, bespreek dan ook die erkenning. Blijft vooruitgang uit, zoek wat ontbreekt: te moeilijke oefening, geen bruikbare feedback, verkeerde aanpak? Meer enthousiasme lost dat niet op; een passende stap met je begeleider en ruimte van je leidinggevende wel.

Kies een tempo waarin je kunt uitvoeren én leren.

Bij hoge belasting kan een kleiner experiment verstandig zijn. Spreek af wat doorgaat, wat tijdelijk vervalt en wanneer je herijkt. Je verantwoordelijkheid tegenover medewerkers blijft; alleen de omvang van het leerwerk verandert. Bereid bijvoorbeeld één belangrijk gesprek goed voor, laat een concurrerende taak schrappen en vraag de medewerker achteraf of er aandacht en duidelijkheid was. Zo toets je wat helpt, in plaats van balans te beloven. Moet je langdurig forceren, dan schiet discipline tekort: kies over capaciteit, taken of prioriteiten.

Geef leren ruimte voor slaap en herstel.



Wat het onderzoek zegt

Slaap helpt bij het verwerken van wat je hebt geleerd. Rasch en Born (2013) beschrijven hoe herinneringen tijdens de slaap opnieuw kunnen worden geactiveerd, versterkt en verbonden met bestaande kennis: geheugenconsolidatie. Slaap is meer dan even uitrusten.

Kijk naar het werkontwerp. Worden late voorbereiding en vroege aanwezigheid stilzwijgend verwacht? Is elke melding urgent? Komt ontwikkeling bovenop het werk zonder prioriteitskeuze? Een directeur kan zelf een grens leren stellen en moet tegelijk bespreken waarom de organisatie die grens steeds onder druk zet.

Vraag bij een gemiste afspraak wat er speelde: te moe, de noodzaak niet gezien, opzien tegen de reactie? Een energiescore vertelt dat niet, een gesprek over het concrete moment wel. Wanneer had je meer aandacht, wat hielp, wanneer werd je kortaf en hoe herstelde je dat? Zo verbind je vitaliteit met leiderschap. En managers van managers: wat leer je je leidinggevenden als je elke avond direct antwoord verwacht? Een persoonlijke herstelroutine blijft kwetsbaar als de geleefde opdracht voortdurende beschikbaarheid is.

Managementles.

Ontwikkeling blijft uitvoerbaar als de leider betekenis ziet, genoeg draagkracht heeft en zijn afspraken nakomt. Energie, motivatie en discipline vragen ieder aandacht. Zoek uit welke ontbreekt voordat je meer inzet verlangt.

De lastige vraag

Vraag ik van mezelf of mijn leiders meer volharding, terwijl we eerst moeten kiezen over belasting, herstel of de betekenis van de verandering?

Praktijkexperiment

Twee weken energie en uitvoering

Onderzoek wat jouw uitvoering beïnvloedt, zoals de teamleider deed met zijn agenda en aandacht.

1. Volg twee werkweken één gekozen leiderschapshandeling.
2. Noteer vooraf kort je energie en motivatie, bijvoorbeeld elk op een schaal van één tot vijf.
3. Leg daarna vast wat je deed, wat de ander merkte en wat hielp of hinderde.
4. Kies één aanpassing in het werk die de uitvoering beter mogelijk maakt, regel met je leidinggevende wat daarvoor nodig is en toets haar in vergelijkbare situaties.

De scores zijn voor zelfreflectie, geen oordeel over gezondheid of functioneren. Voor-uitgang: de handeling wordt beter uitvoerbaar en de ander ervaart meer aandacht of duidelijkheid. Een hogere energiescore alleen is onvoldoende; veranderde de belasting echt?

Praktijklijn · Wat moet Sam wél doen?

Sam heeft nu een afspraak om mee te oefenen. Maar ‘meer loslaten’ is nog geen bruikbare leiderschapsopdracht. Wat moet hij in dat gesprek juist wél doen? In Deel V krijgt die vraag inhoud.

Overzicht

Het kompas wijst, de situatie beslist.

Het Dutch Kahuna-kompas

Het kompas helpt bepalen op welk gebied leiderschap nodig is. Het verheldert je praktijkvraag; de situatie en de betrokkenen blijven leidend.



Figuur · Het kompas richt de ontwikkelvraag.



Deel V

Deel V

Zes richtingen op één kompas.

De zes dimensies van leiderschap

Zelf leiden, anderen leiden, verbinden, veranderen, ontwikkelen en richting kiezen. Per dimensie zie je welke keuze op het lastige moment het verschil maakt, en hoe je die oefent.

35 Persoonlijk leiderschap maakt je invloed bewuster

36 Leidinggeven aan anderen verbindt richting met ruimte

37 Verbindend leiderschap benut verschil voor een beter besluit

38 Transformationeel leiderschap maakt ruimte voor verandering

39 Help anderen sterker en zelfstandiger worden

40 Richting kiezen terwijl de toekomst onzeker is



Praktijklijn · Het gevraagde leiderschap

De volgende overdracht loopt minder soepel. Sam noemt de uitkomst en somt daarna alle risico's op. De medewerker zegt: 'Ik weet nu precies wat ik niet mag doen, maar nog niet waarover ik zelf kan beslissen.' Sam voelt zich eerst miskend; hij dacht zorgvuldig te zijn. Dan vraagt hij wat onduidelijk bleef. Zij verwacht dat hij bij elke afwijking haar voorstel opnieuw beoordeelt.

Sam ziet dat zijn nieuwe gedrag nog op controle lijkt. Hij scheidt een harde klantgrens van zijn eigen voorkeur voor een werkwijze. Voor de volgende planning noemt hij de uitkomst, twee niet-onderhandelbare grenzen en het moment waarop overleg nodig is. Daarbinnen mag zij een andere route kiezen.

Ook de directeur oefent. Een vraag van de medewerker stuurt ze terug naar Sam. Sam vraagt haar steun bij een echte uitzondering, en laat zien dat haar dagelijkse reactie het mandaat voor het team zichtbaar maakt. Zo krijgen de dimensies betekenis in echte keuzes van Sam, de directeur en de medewerker.

Hoofdstuk 35

3.580 m

Je waarde zit in je keuze.

Persoonlijk leiderschap maakt je invloed bewuster



Dimensie
Zelf leiden

Je noemt betrouwbaarheid een kernwaarde, maar zegt zo vaak ja dat afspraken steeds verschuiven. Jij ervaart betrokkenheid, je team onzekerheid.

Het verschil zit in wat je kiest op het lastige moment. Waar sta je voor als waarden botsen? Welke grens spreek je uit? Hoe neem je verantwoordelijkheid voor je invloed in je gewone werkweek?

Waarden worden zichtbaar als ze botsen.

Eerlijkheid kan de relatie ongemakkelijk maken, zorg voor een medewerker kan botsen met een leveringsverplichting, ambitie kan herstel verdringen. Onderzoek een concrete keuze: wat wilde je beschermen, welke waarde won, welke gevolgen accepteerde je en voor wie? Misschien zeg je vaak ja uit betrokkenheid, en vermijd je zo ook iemands teleurstelling. Dat lucht nu op, maar later kom je de afspraak niet na. Eerder begrenzen maakt je betrokkenheid betrouwbaar.

Je agenda vertelt wat je beschermt.

Waar koos je vorige week zelf voor? Welke onderbreking kreeg vanzelf voorrang, welk belangrijk gesprek verdween? Het verschil tussen ambitie en agenda toont je prioriteiten en reflexen. Eén crisisweek zegt weinig. Een maandenlang patroon van ‘crisis’ kan wijzen op een ontbrekende keuze over organisatie, bezetting of mandaat. Bespreek die, in plaats van alleen harder te werken.

Zelfkennis is er om anders te handelen.

De zeven kernvragen uit hoofdstuk 30, het kernkwadrant en korte aantekeningen helpen je richting kiezen, doorschietende kwaliteiten en terugkerende situaties zien. Vraag steeds wat je ermee doet en wat anderen ervan merken. Ontwerp een alternatief: wie onder spanning kortaf wordt, benoemt eerst het risico en vraagt dan wat nodig is; wie te veel toezegt, neemt tijd voor een afweging; wie onzichtbaar blijft,

spreekt zijn standpunt eerder uit. Je hoeft niet eerst helemaal op orde te zijn. Wel neem je verantwoordelijkheid voor je invloed: schiet je reactie tekort, organiseer hulp en oefen.

Elk niveau heeft een eigen opgave.

Een beginnende leider ontdekt dat vaagheid tegenover oud-collega's de relatie juist belast. Een ervaren manager onderzoekt zijn vaste reactie op kritiek. Een directeur van leidinggevenden ziet hoe zijn voorkeuren organisatienormen worden.

Pak de kernvragen bij wat nu speelt. Wie ben ik hier? Waar sta ik voor en waar wil ik heen? Wat belemmert mij, wat ga ik doen? Hoe reageer ik onder druk en wat merken anderen? Een volledige levensbeschrijving is niet nodig.

Beloof je opdrachtgever en team allebei dat het goedkomt, dan heb je even rust, maar geen uitvoerbare afspraak. Reageer op een herkenbaar moment anders: bij een nieuwe spoedvraag noem je eerst welke prioriteit wijkt. Teleurstellen voelt ongemakkelijk. Weeg toch af wat haalbaar is, welke afspraak geldt en wie de gevolgen draagt. Je gevoel laat zien dat de keuze je raakt. Het bepaalt niet wie gelijk heeft.

Ook identiteit telt. Wie zichzelf ziet als iemand die altijd helpt, worstelt met een nodig nee. Behulpzaamheid hoeft niet weg, wel een vorm krijgen die ook afspraken en draagkracht beschermt. Vraag na een maand twee mensen welke toezeggingen duidelijker werden en welke nog onzeker voelen, en leg dat naast je agenda. Kom je afspraken beter na en noem je grenzen eerder? Dan maakt je zelfkennis ook voor anderen verschil.

Je gevoel laat zien dat de keuze je raakt. Het bepaalt niet wie gelijk heeft.

Reflectie

Welke waarde noem ik om mijn gedrag uit te leggen, terwijl het gevolg juist tegen die waarde ingaat?

Praktijkexperiment

De grens die je deze week uitspreekt

Kies een moment waarop twee van jouw waarden botsen: van wat je belangrijk vindt naar wat je werkelijk afspreekt.

1. Kies één terugkerende toezegging of grens die je lastig vindt.
2. Benoem de concurrerende waarden en formuleer vooraf je afweging.
3. Bespreek de keuze helder met de betrokkene.

Vooruitgang: de afspraak wordt uitvoerbaar en vraagt achteraf minder herstel.

Hoofdstuk 36

3.680 m

Ruimte vraagt een zichtbare grens.



Dimensie
Anderen leiden

Leidinggeven aan anderen verbindt richting met ruimte

Je zegt een medewerker dat je hem vertrouwt en laat hem een klantvraag afhandelen. Kiest hij anders dan jij verwachtte, dan vraag je waarom hij niet overlegde. Hij had ruimte, maar wist niet waar die ophield.

Maak richting en beslisruimte expliciet. Een verwachting die alleen in jouw hoofd bestaat, wordt pas zichtbaar als de ander haar schendt, en dat schaadt de relatie.

Maak verantwoordelijkheid overdraagbaar.

'Jij bent nu eigenaar' is geen overdracht. Bespreek resultaat, grenzen, middelen en overlegmomenten, en laat de medewerker in eigen woorden zeggen wat hij gaat doen en welke keuze bij hem ligt. Stem je hulp af op de taak: een ervaren collega heeft genoeg aan resultaat en grenzen, een nieuwe eerst een voorbeeld en meer terugkoppeling. Situationeel leiderschap helpt dat bespreken. Zelfstandigheid verschilt per taak; wie sterk is in klantgesprekken, kan steun nodig hebben bij een financiële afweging. Toets je inschatting.

Aanspreken beschermt duidelijkheid.

Wordt een verwachting niet gehaald, onderzoek dan: was de opdracht helder, was de medewerker toegerust, welke afspraak werd niet nagekomen, welk herstel is nodig? Zo scheid je een leerbehoefte van een keuze of een ontbrekende voorwaarde. Uitstel bespaart jou ongemak, maar de medewerker mist een duidelijke verwachting en collega's vangen het tekort op. Wie betaalt de prijs van jouw uitstel?

Een team vraagt gezamenlijke afspraken.

Wie draagt werk over, welke informatie gaat mee, wie beslist bij botsende prioriteiten, welke vertraging meld je meteen? Een teamleider maakt die afhankelijkheden expliciet. Vertrouwen groeit als afspraken voorspelbaar worden nagekomen en afwijkingen eer-

lijk besproken, niet doordat iemand precies jouw aanpak kiest. Spreek kwaliteitscriteria af en laat ruimte waar het verantwoord is. Duidelijkheid zonder ruimte en ruimte zonder duidelijkheid maken mensen allebei afhankelijk.

Twijfel vraagt eerst een vraag.

Bij twijfel ziet een nieuwe leider snel onvoldoende bekwaamheid, wil een expert zijn kennis inzetten en stapt een directeur direct op de medewerker af. Vraag eerst wat er speelt. Misschien ontbreekt informatie of een grens, of ziet de medewerker een terecht risico. Anders bepaalt jouw behoefte aan zekerheid welke hulp je geeft.

Een manager draagt een klantgesprek over. De medewerker kent het doel, niet zijn toezeggingsruimte. De manager noemt dat gebrek aan initiatief; het blijkt een open mandaatvraag. Ze spreken financiële en inhoudelijke grenzen af en oefenen een vraag daarbuiten. Zet de klant druk, dan komt de stressparadox terug. De manager steunt met een afwegingsvraag en grijpt op tijd in bij een harde grens. Niet elke spanning vraagt overname.

Leid je managers, bespreek dan hoe zij werk overdragen, verwachtingen uitspreken en steun organiseren, zonder elk gesprek met hun mensen te volgen.

Duidelijkheid zonder ruimte en ruimte zonder duidelijkheid maken mensen allebei afhankelijk.

Reflectie

Welke verwachting houd ik in mijn hoofd en gebruik ik pas achteraf om de keuze van een medewerker te beoordelen?

Praktijkexperiment

Draag één opdracht opnieuw over

1. Draag één taak opnieuw over met resultaat, grenzen, bevoegdheid en toetsmoment.
2. Laat de medewerker zijn begrip teruggeven.

Vooruitgang: hij maakt passende keuzes en weet zelf wanneer overleg nodig is.

Hoofdstuk 37

3.790 m

Knikken is nog geen besluit.

Verbindend leiderschap benut verschil voor een beter besluit



Dimensie
Verbinden

Sales wil snel een nieuwe dienst, operations twijfelt of de uitvoering het aankan. Je vraagt in het MT om samenwerking. Iedereen knikt, en daarna verdedigt elke afdeling haar oude positie.

Verbindend leiderschap maakt verschil bruikbaar. Je onderzoekt wat elke partij beschermt en draagt een afweging die de gezamenlijke opdracht dient. Niet iedereen hoeft hetzelfde te vinden.

Zoek het echte vraagstuk.

'Sales is te voortvarend' en 'operations remt altijd' zetten de ander vast. Vraag welk risico ieder wil voorkomen: een concurrent die de markt pakt, of kwaliteitsverlies en onhoudbare werkdruk. Beide zorgen verdienen onderzoek. Ga ook na hoe je van waarneming tot oordeel kwam en welke aanname ertussen zit; de ladder van aannames helpt daarbij. Maak je je redenering zichtbaar, dan kan de ander haar aanvullen of corrigeren. Het conflict verdwijnt niet, maar wordt nauwkeuriger: een beperkte proef, een later startmoment of een bewuste investering in capaciteit, in plaats van wie 'meer ondernemend' moet zijn.

Scheid dialoog van besluitbevoegdheid.

Verbinding betekent niet dat iedereen overal over beslist. Maak vooraf helder of je informatie verzamelt, opties weegt of vandaag besluit, wie adviseert, wie beslist en welke criteria gelden. De beslisser hoort de perspectieven en neemt dan verantwoordelijkheid. Consensus is soms wenselijk, geen voorwaarde. Leg na het besluit uit welke belangen zijn gewogen en welke risico's je bewust accepteert. Bij grote besluiten helpt het om beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming te scheiden. Geen lange procedure, wel een rem op een vroeg oordeel dat het onderzoek afsluit.

Houd de lijn open na het besluit.

Wie een risico zag, moet ook daarna signalen kunnen geven. Anders is tegenspraak alleen vooraf welkom en verliest de organisatie informatie tijdens de uitvoering. Spreek af wat iedereen uitvoert, wat jullie volgen en wanneer je heroverweegt. Een ander oordeel houden blokkeert de samenwerking niet, zolang helder is welke bijdrage je verwacht en hoe nieuw bewijs op tafel komt.

Dialoog is leerwerk voor de beslisser.

Een beginnende leider verwart verbinding soms met iedereen tevreden houden. Een ervaren manager stemt soms zo lang af dat besluiten uitblijven. Een directeur deelt soms zijn richting te vroeg, waarna de rest alleen nog over uitvoering praat. Relevante verschillen moeten de afweging kunnen beïnvloeden. Let op je reactie als een bezwaar je voorstel raakt. Wil je je gelijk uitleggen, snel afronden voor zekerheid, vooral luisteren naar wie makkelijk contact maakt? De paradoxen laten zien waar jij het besluit beperkt.

Terug naar sales en operations. De directeur laat elke manager eerst benoemen welk risico de ander wil voorkomen. Samen stellen ze criteria op voor een proef, voorbij omzetkansen en huidige capaciteit. Zo wordt de afweging concreet genoeg om te besluiten.

Let ook op cultuur en taal. Wie in een andere moedertaal werkt, heeft soms meer tijd nodig voor een genuanceerd bezwaar; een snelle meningenwissel benut expertise niet vanzelf eerlijk. Vooraf schriftelijk informatie verzamelen kan helpen, mits er daarna ruimte is om de betekenis te verduidelijken.

Het conflict verdwijnt niet, maar wordt nauwkeuriger.

Reflectie

Welk bezwaar schuiven wij opzij als weerstand, omdat het onze voorkeursoplossing lastiger maakt?

Praktijkexperiment

Voer het besluitgesprek anders

Neem het meningsverschil uit het voorbeeld als aanleiding om je eigen besluitgesprek anders in te richten.

1. Laat bij één besluit iedere betrokkene eerst het belang en grootste risico van een andere partij samenvatten.
2. Spreek daarna criteria en beslisbevoegdheid af.

Vooruitgang: het besluit bevat zichtbaar de belangrijkste afwegingen en iedereen kent zijn bijdrage aan de uitvoering.

Hoofdstuk 38

3.890 m

Nieuw begint bij wat stopt.

Transformationeel leiderschap maakt ruimte voor verandering



Dimensie
Veranderen

De nieuwe werkwijze is uitgelegd en het team heeft instructie gehad. Toch houden medewerkers hun oude spreadsheet bij. De directie vraagt elke vrijdag nog de oude rapportage op.

Verandering wordt pas uitvoerbaar als verwachtingen, middelen en dagelijks werk aansluiten. Kies dus ook wat stopt, anders laat je mensen zelf de tegenstrijdigheid van twee werkwijzen oplossen.

Maak de dubbele opdracht eerlijk.

Het team moet blijven leveren en tegelijk iets leren wat nog niet vanzelf gaat. Stapel je dat zonder keuze, dan wint de routine die vandaag het werk draaiend houdt. Prioriteer: wat kan tijdelijk minder, waar komt steun, welke foutmarge is verantwoord in een proef, welke klantafspraak blijft hard? Dat hoort in planning en werkverdeling, niet alleen in een inspirerend verhaal.

Het oude heeft een functie.

Oude routines bieden zekerheid, snelheid, status of onderlinge afspraken. Vraag wat mensen verliezen: vakmanschap, een vertrouwde informatiebron, invloed op het proces. De succesparadox en de beloningsparadox helpen dat herkennen. Noem niet elk bezwaar weerstand. Onderzoek eerst of de nieuwe werkwijze werkt, begrijpelijk is en of er genoeg tijd en vaardigheid is. Pas daarna zeg je welk gedrag je accepteert.

Een model is een loep, geen eindpunt.

Kotter helpt kijken naar onder meer urgentie, betrokkenheid, richting en het vasthouden van verandering. ADKAR kijkt naar wat een individu nodig heeft: bewustzijn, verlangen, kennis, vermogen en versterking (Kotter, z.d.; Prosci, z.d.). Kies het onderdeel dat laat zien waar het stokt. Ziet iemand waarom het nodig is, weet en kan hij wat er verwacht wordt, helpen de werkafspraken? Een ingevuld model moet je helpen kiezen wat nu nodig is.

Je uitzondering is ook een instructie.

Een directeur die de nieuwe werkwijze vraagt en voor eigen spoedvragen de oude route neemt, geeft een krachtig signaal. Bij een geldige uitzondering zeg je waarom, voor hoelang en hoe de normale werkwijze terugkomt. Anders worden uitzonderingen de geloofwaardigste instructie. Volg de uitvoering in kleine stappen en blijf leren, maar besluit ook wanneer de oude werkwijze echt ophoudt. Anders blijven twee systemen eindeloos naast elkaar bestaan.

Houd het gespreksritme vol.

Na de start eist het gewone werk weer voorrang. Plan dus het vervolg, ook als het MT zich voorneemt aandacht te blijven geven. Een voorbeeld: wekelijks kort de belemmeringen in de proef oplossen, maandelijks voortgang, capaciteit en terugkerende patronen bekijken, per kwartaal aannames en richting toetsen. Een ontwerpvoorstel, geen voorschrift: de frequentie volgt onzekerheid, risico's en tempo. Bespreek je steeds dezelfde cijfers, dan leer je niets.

Vraag ook wat het oude gedrag aantrekkelijk of noodzakelijk houdt: eerder succes, zekerheid, status, een rapportage die nog om oude gegevens vraagt? De paradoxen helpen die vragen stellen. Daarna moet iemand kiezen welke afspraak verandert.

Een beginnende leider leert reden en gevolgen helder uitleggen. Een ervaren leider onderzoekt zijn eigen uitzonderingen. Een leider van leidinggevenden bewaakt de samenhang tussen afdelingen, zodat managers niet elk lokaal improviseren. Vooruitgang zie je als de nieuwe werkwijze echt gebruikt wordt, knelpunten worden opgepakt en een tegenstrijdige oude stap verdwijnt. Dat mensen haar volgen, zegt nog niet of de kwaliteit goed genoeg is.

Anders worden uitzonderingen de geloofwaardigste instructie.

Reflectie

Welke oude werkwijze houden wij zelf noodzakelijk terwijl wij medewerkers vragen de nieuwe te gebruiken?

Praktijkexperiment

Kies wat ophoudt

1. Kies één proces waarin oud en nieuw naast elkaar bestaan.
2. Onderzoek waarom de oude route nodig blijft.
3. Verander één sturende afspraak en test de nieuwe uitvoering met een beperkte groep.

Vooruitgang: de nieuwe route wordt werkbaar en de gekozen oude stap vervalt echt.

Hoofdstuk 39

3.990 m

Je beste werk zit in wat de ander kan.



Dimensie
Ontwikkelen

Help anderen sterker en zelfstandiger worden

Je geeft een veelbelovende medewerker een moeilijkere opdracht. Wordt het spannend, dan verbeter je zelf het resultaat. De klant krijgt goed werk; de medewerker weet nog steeds niet waarom zijn eerste afweging tekortschoot.

Ontwikkelgericht leiderschap kijkt naar wat iemand na de opdracht beter kan, met uitleg, een vraag of gerichte oefening. Je bijdrage zie je terug in zijn volgende werk.

Help zonder het leerwerk over te nemen.

Eén antwoord versnelt, en soms is dat nodig. Lever je steeds redenering en oplossing, dan leert de medewerker vooral wanneer hij jou moet bellen. Vraag wat hij al begrijpt, wat hij probeerde en waar de onzekerheid zit. Ontbreekt kennis, leg uit. Is het complex, onderzoek de afweging. Mist hij vaardigheid, laat hem oefenen. GROW ordent het gesprek: doel, werkelijkheid, mogelijkheden, volgende stap. Moet je een professioneel oordeel geven, zeg dat dan duidelijk. Een coachmodel helpt alleen als het past bij wat deze medewerker nodig heeft.

Maak leren deel van de verantwoordelijkheid.

Kies een opdracht met net genoeg uitdaging binnen verantwoorde grenzen. Benoem leerdoel en steun, en bespreek tussentijds de afwegingen, niet alleen de voortgang. Bijvoorbeeld: een klantgesprek voorbereiden, een moeilijk moment oefenen, het gesprek zelf voeren en nabespreken. Ontwikkeling mag geen extra werk voor alleen goede presteerders worden. Geef je nieuwe verantwoordelijkheid zonder iets anders aan te passen, dan beloon je ambitie met overbelasting.

Bereid de volgende rol op tijd voor.

Een nieuwe leidinggevende gaat gesprekken voeren, prioriteiten bepalen en verantwoordelijkheden verdelen. Laat hem dat oefenen voordat hij er volledig op wordt afgerekend. Verdraag dat hij nog leert en niet meteen op jouw niveau werkt, maar maak

helder welk niveau nodig is en hoe jullie daar verantwoord komen. Weegt hij een vergelijkbare taak nu beter af en herkent hij eerder wanneer hulp nodig is? Dat zegt meer over ontwikkeling dan één eindproduct.

Soms help je meer door minder te bepalen.

Vraag je door tot de medewerker de oplossing noemt die jij al had? Dan klinkt het coachend, maar blijft jouw antwoord leidend. Durf een andere verantwoorde afweging te onderzoeken zonder die als kritiek op je deskundigheid te voelen. Bandura laat zien hoe belangrijk vertrouwen in het eigen kunnen kan zijn. Geef een haalbare uitdaging, goede voorbeelden en passende steun, en neem ingewikkeld werk niet te snel over.

Een projectleider leert een lastig commercieel gesprek voeren. Hij beschrijft doel, grens en verwachte bezwaren, oefent een concreet moment en krijgt feedback op zijn vraagstelling. Dan voert hij het gesprek zelf binnen afgesproken kaders. Achteraf onderzoekt de manager de afweging en laat hij de projectleider het vervolg formuleren.

Je eigen leeropdracht verschilt per rol. Als nieuwe leider kies je tussen uitleg en een vraag. Als ervaren manager onderzoek je wie groeikansen krijgt en wie je steeds overslaat. Als manager van managers help je je leidinggevenden dit werk goed te doen en vraag je wat hun teams dankzij hen beter kunnen.

Dan klinkt het coachend, maar blijft jouw antwoord leidend.

Reflectie

Wanneer maak ik het resultaat beter terwijl ik de medewerker de kans ontneem om zijn eigen afweging te verbeteren?

Praktijkexperiment

Een opdracht waarvan de ander leert

1. Kies één leeropdracht met een medewerker.
2. Spreek leerdoel, grenzen en terugkoppeling af.
3. Laat hem na afloop zijn afweging en volgende verbetering formuleren.

Vooruitgang: hij voert een vergelijkbare taak later uit met minder hulp en betere argumenten.

Hoofdstuk 40

4.090 m

Kies een koers. Zeg wanneer je bijstuurt.



Dimensie
Richting kiezen

Richting kiezen terwijl de toekomst onzeker is

Een MT bespreekt een marktverandering. De een wacht op zekerheid, de ander wil alles meteen omgooien. Jij moet richting geven terwijl niemand weet hoe snel het gaat.

Kies op basis van wat je nu weet en maak zichtbaar waarop je terugkomt. Een koers is bruikbaar als mensen weten welke aannames haar dragen en wanneer nieuwe informatie tot bijsturing leidt.

Een visie is geen voorspelling.

Een visie zegt aan welke toekomst en waarde je wilt bijdragen, een voorspelling wat je verwacht dat er gebeurt. Je kunt richting geven zonder één voorspelling als zekerheid te nemen. Welke verandering in klantbehoefte, technologie, arbeidsmarkt of concurrentie kan grote gevolgen hebben? Welke aannames dragen je strategie, en wat zou je zien als er een niet meer klopt?

Scenario's houden de kaart open.

Scenarioplanning houdt enkele plausibele ontwikkelingen open, zonder alle toekomsten uit te schrijven. Een dienstverlener onderzoekt wat er gebeurt als klanten snel overstappen op een nieuw digitaal aanbod, en wat als dat langzaam gaat. Welke investering werkt in beide gevallen? Welke loont alleen bij snelle adoptie? Welke signalen moeten opschalen of stoppen uitlokken? Scheid verkennen van vastleggen: een beperkte proef geeft informatie vóór een grote, moeilijk omkeerbare investering. Maar ook wachten kost iets. Maak die kosten zichtbaar, zodat onderzoek geen permanent uitstel wordt.

Verbind de koers met het werk.

Een toekomstbeeld inspireert pas als mensen hun bijdrage zien: andere prioriteiten, op te bouwen capaciteit, werk dat ophoudt, besluiten die anders gaan. Hier werken de dimensies samen. Toekomstgericht leiderschap kiest richting onder onzekerheid,

transformationeel leiderschap organiseert de verandering, persoonlijk leiderschap onderzoekt je eigen aannames, verbindend leiderschap brengt relevante perspectieven in de afweging. Technologie kan analyses en opties ondersteunen; het oordeel over waarden, risico's en gevolgen blijft bij mensen. Hoofdstuk 46 werkt die rol van AI verder uit.

Kun je zeggen waarop de koers rust en wat je van gedachten zou doen veranderen, dan hangt bijsturen minder af van status of gelijk krijgen. Een koerswijziging wordt dan een onderbouwde reactie op nieuwe informatie.

Een sterk verhaal is nog geen bewijs.

Een overtuigende visie brengt mensen in beweging, maar kan tegenvallende informatie wegdrukken. Geloof je sterk in een technologie, dan heet een bezwaar al snel weerstand. Blijf vragen of klanten de waarde herkennen en of je organisatie kan waarmaken wat je belooft. Een sterk verhaal is een begin, geen bewijs.

Werk met expliciete aannames. Verwacht de dienstverlener dat klanten voor het digitale aanbod betalen, dan onderzoekt een beperkte proef de behoefte, de benodigde ondersteuning en de kosten. Zeg vooraf welke informatie opschalen, aanpassen of stoppen rechtvaardigt. Een tegenvallende proef levert toch informatie op, al is dat lastig bij je eigen initiatief. Leg uit wat je leerde en waarom je bijstelt; je hoeft je eerdere keuze niet helemaal af te wijzen.

Voor een beginnende leider gaat dit over veranderingen zien die het werk van het team raken, voor een ervaren manager over externe signalen koppelen aan capaciteit en keuzes, voor een directeur over portefeuille, strategie en ruimte om onder onzekerheid te investeren. De schaal verschilt; de expliciete afweging blijft. Vooruitgang zie je als jullie aannames benoemen, gericht informatie verzamelen, bijsturen als belangrijke signalen veranderen, en mensen weten op welke gronden de koers opnieuw wordt bekeken.

Een sterk verhaal is een begin, geen bewijs.

Reflectie

Welke aanname behandelen wij als feit omdat onze huidige strategie ervan afhankelijk is?

Praktijkexperiment

Toets één aanname

1. Kies één strategische aanname.
2. Werk twee plausibele ontwikkelingen uit en benoem voor elk de gevolgen.
3. Spreek één signaal en een moment voor heroverweging af.

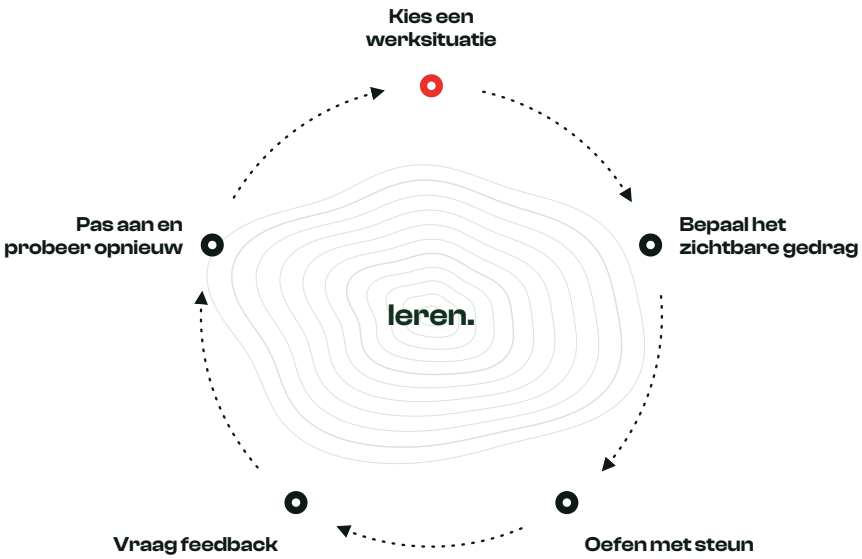
Vooruitgang: een actuele beslissing houdt expliciet rekening met onzekerheid en krijgt een toetsbaar vervolg.

We weten nu beter welk gedrag Sam moet oefenen. Maar passeert de directeur bij het volgende spannende moment weer zijn mandaat, dan krijgt dat gedrag weinig kans. Deel VI kijkt daarom naar de afspraken en steun die de oefening moeten dragen.

Oefen waar het werk gebeurt.

Van inzicht naar toepassing

Een ontwikkelafspraak wordt concreet als de leider een herkenbare situatie kiest, zichtbaar gedrag oefent, feedback vraagt en de aanpak bijstelt.



Figuur · De leerkring verbindt oefening met het werk.

Herhaling maakt toepassing onderdeel van het dagelijkse werk.


Deel VI

Deel VI

Eén leider verandert. De organisatie moet meeklimmen.

Ontwikkeling die beklijft

Management development maakt vaak niet waar wat het belooft, omdat de organisatie de leider alleen laat klimmen. Dit deel is voor opdrachtgevers, directie en HR/L&D net zo goed als voor de deelnemer: wat moet de organisatie zelf organiseren zodat nieuw gedrag blijft staan?

41 Directie en HR dragen verschillende verantwoordelijkheden

42 Goede begeleiding helpt je verder

43 Maak van persoonlijke groei een gezamenlijke werkwijze

44 Volg wat er verandert en trek zorgvuldige conclusies

45 Meer beslisruimte in de praktijk

46 Gebruik AI als hulp en blijf zelf oordelen

47 Wat blijft er werken wanneer jij er niet bij bent

Praktijklijn · Van persoonlijke oefening naar borging

Sam, de directeur en de medewerker bespreken vier planningsbesluiten. Drie keer kwam de medewerker zelf met een voorstel. Eén keer nam Sam het over, toen een klant een afspraak betwistte. De klant had op tijd antwoord, maar de medewerker wist niet waarom haar voorstel sneuvelde. Snelheid bewijst niet dat de overdracht werkte.

Sam zag een direct risico. De medewerker had de ontbrekende informatie zelf kunnen halen, als hij het had gevraagd. En de directeur vroeg Sam na de escalatie rechtstreeks om een oplossing, waardoor de beslislijn weer vervaagde. Ieder bespreekt ook het eigen aandeel.

Nieuwe afspraak: bij een betwiste klantafspraak checkt Sam de feiten en vraagt hij de medewerker meteen om een voorstel. De directeur grijpt alleen in bij de vooraf vastgestelde harde grens. HR plant na een maand een terugblik; Sam en de directeur blijven eigenaar van het dagelijkse gedrag. Bewezen door bedrijfsresultaten is er nog niets. Wel weten ze concreter wie beslist, wanneer hulp nodig is en hoe je een overname herstelt.

Ieder draagt een eigen touw.

Directie en HR dragen verschillende verantwoordelijkheden

Je leidinggevende verandert tussendoor de prioriteiten, HR wil dat je aan je oorspronkelijke opdracht vasthoudt. Waarvoor heb je eigenlijk nog de ruimte?

Ontwikkeling vraagt een wederzijdse afspraak. Jij oefent en vraagt feedback, je leidinggevende beslist over ruimte en bevoegdheden, HR bewaakt de samenhang.

Een opdrachtgever doet meer dan tekenen.

Budget vrijgeven is niet genoeg. Een opdrachtgever weet welk organisatievraagstuk centraal staat, welk gedrag nodig is en wat de organisatie zelf verandert om dat mogelijk te maken. Ook zijn eigen gewoonten tellen: hoe reageert hij op een keuze die hij anders zou maken, of op een tegenvaller die zijn besluit ter discussie stelt? Hij hoeft niet bij elke bijeenkomst te zijn, wel bereikbaar voor besluiten over bevoegdheden, prioriteit en werkafspraken. Alleen inspireren bij de opening en feliciteren bij de afsluiting is te weinig.

HR verbindt en bewaakt.

HR helpt aanpak en voortgang afspreken. Lopen meerdere deelnemers tegen hetzelfde organisatieprobleem aan, dan hoort dat bij de verantwoordelijke managers op tafel. Spreek af wat gedeeld wordt: leerdoel, uitgevoerde oefening en ontbrekende bevoegdheid wel, een vertrouwelijk persoonlijk verhaal niet vanzelf. Dient het traject ook om geschiktheid te beoordelen, zeg dat dan. Open onderzoek naar je eigen aandeel vraagt andere afspraken dan selectie.

Verwachtingen gaan twee kanten op.

De organisatie biedt voorwaarden en steun; leren en handelen blijft jouw stap. Is een opdracht niet uitvoerbaar, bespreek wat ontbreekt en wat wel kan. Leg kort vast: wat oefen jij, welke tijd en beslisruimte krijg je, hoe reageert je leidinggevende bij een te-

genvaller, wie besluit als voorwaarden ontbreken en wanneer bespreken jullie de voortgang?

Passende terugkoppeling: de deelnemer werkt aan overdracht, deed een eerste proef en mist helderheid over een financiële grens. Ongepast: een vertrouwelijk verhaal als verklaring van functioneren gebruiken. Tegenstrijdige opdrachten van twee directeuren? Bereid dat gesprek voor en doe een voorstel; de keuze hoort bij wie de opdrachten geeft, een coachgesprek vervangt die niet. En kijk later of het mandaat ook bij een tegenvaller blijft staan.

Een ondertekende afspraak is pas het begin.

De les voor management.

HR organiseert en bewaakt het proces. De lijn draagt de werkopgave en haar voorwaarden. Deelnemers en begeleiders hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid voor leren en toepassing.

De lastige vraag

Welke afspraak over jouw ontwikkeling moet je met je leidinggevende bespreken voordat je méér inzet belooft?

Praktijkexperiment

Eén ontwikkelvraag, samen

Bespreek met je leidinggevende één actuele ontwikkelvraag en werk die uit met het hulpmiddel hieronder.

Hulpmiddel

Wie draagt wat.

Een gedeelde ontwikkelafspraak

Spreek vooraf af wat vertrouwelijk blijft en welke terugkoppeling nodig is. Plan een moment om een onuitvoerbare afspraak bij te stellen. Verander nooit stilzwijgend de voorwaarden terwijl de deelnemer dezelfde belofte moet nakomen.

Tabel · Bijdragen aan een gedeelde ontwikkelafspraak

Betrokkene	Concrete bijdrage	Vraag bij de terugblik
Leider	Oefent en vraagt naar het effect.	Wat probeerde je en wat merkte de ander?
Eigen leidinggevende	Beschermt beslisruimte, tijd en steun.	Hoe helpt of hindert mijn eigen reactie?
Directie	Geeft richting en beslist over noodzakelijke organisatieafspraken.	Welke tegenstrijdigheid moet worden opgelost?
HR en L&D	Verbindt programma en werk; maakt afspraken over informatie en evaluatie.	Wat vraagt het werk en hoe wordt voortgang onderzocht?
Gids	Onderzoekt patronen, kiest oefeningen en kijkt of ze helpen.	Waarom past deze oefening en wanneer stellen we bij?
Collega of buddy	Observeert afgesproken gedrag en vraagt naar toepassing.	Welke concrete gebeurtenis heb je gezien?

Begrip is fijn. Scherpte brengt je hoger.

Goede begeleiding helpt je verder

Je vertelt in de leergroep dat je een gesprek weer hebt uitgesteld. Iedereen begrijpt het. Het voelt prettig. Maar niemand vraagt wat jouw uitstel de medewerker kost.

Eerst wat je deed, dan wat het betekent.

‘Je vertelt veel over de medewerker, maar weinig over jouw keuze. Wat gebeurde er toen je uitstelde?’ Zo'n vraag maakt je aandeel bespreekbaar zonder je als persoon te typeren. Daarna: welke reactie vind je moeilijk, welke informatie mis je, waarmee wil je oefenen? Een verklaring helpt pas als ze laat zien waar je verder kunt. Openheid is geen prestatie op zich; vraag hoe een onderwerp bij je vraag hoort, en of je begeleider de deskundigheid heeft als het verder gaat dan leiderschap.

De groep als leeromgeving.

Een leergroep geeft je een ander perspectief, of een sluitend verhaal waarom verandering onmogelijk is. Levert het een scherpere vraag op, of vooral bevestiging? Begin bij intervisie met de gebeurtenis en je vraag; laat anderen eerst onderzoeken, dan pas adviseren. Jij kiest wat je probeert en vertelt de volgende keer wat er gebeurde.

Spreek vooraf af wat vertrouwelijk blijft. Een directeur en een manager die aan hem rapporteert, delen in één groep minder vrij, en een vertrouwelijkheidsafspraak neemt die afhankelijkheid niet weg. Kies een samenstelling die bij het doel past en wees eerlijk over de grenzen.

Werkvormen dienen de ontmoeting.

Een online les geeft kennis, een oefening laat je iets uitproberen, coaching helpt je patroon begrijpen. Vraag welk deel van je vraag ermee geholpen is; aantrekkelijk is niet automatisch juist. Verwacht steun, gerichte feedback en een eerlijk gesprek als de aanpak anders moet.

Ook begeleiders lopen vast in de paradoxen: veel uitleggen omdat dat waardering oplevert, denkwerk overnemen, een nodige vraag vermijden voor de sfeer. Daarom hoort onderzoek naar de eigen invloed bij professioneel begeleiden. Vraag waarom een oefening bij jouw vraag past en wat je er daarna mee doet.

Helpt dit gesprek je de stap voorbereiden, of vooral begrijpen waarom je hem nog niet zet?



Praktijkexperiment

Vraag om begeleiding die je verder helpt

Neem naar je volgende begeleidingsgesprek één gebeurtenis mee waarin je vastliep.

1. Vraag om onderscheid tussen wat er gebeurde, jouw uitleg en wat je anders kunt proberen.
2. Sluit af met een concrete toepassing en spreek af hoe je daarop terugkomt.

Jouw stap wordt pas een spoor als het team hem loopt.

Maak van persoonlijke groei een gezamenlijke werkwijze

Je vraagt vaker naar risico's en laat mensen uitspreken. Toch loopt de overdracht tussen afdelingen vast: ze bedoelen iets anders met ‘gereed’. Gezamenlijk werk vraagt een gezamenlijke afspraak.

Maak de afhankelijkheid zichtbaar.

Welke informatie, keuze of overdracht moet op tijd komen? Wat gebeurt er als die ontbreekt, en wie merkt dat het eerst? Het team spreekt af wat een overdracht minimaal bevat, wie haar controleert en wat er gebeurt als ze onvolledig is. De manager repareert dan niet meer elke slechte overdracht zelf; hij bewaakt dat de afspraak wordt gebruikt en verbeterd.

Geef die afspraak een plek in het projectoverleg of de weekplanning: waar werkte de overdracht en waar nog niet? Spreek af wie wijzigingen besluit en wanneer jullie evalueren. Anders hangt alles aan één enthousiaste manager.

Borgen is ook stoppen.

Een overdrachtsafspraak verliest kracht als de directeur onvolledige dossiers alsnog informeel laat afhandelen. Een gedelegeerd besluit blijft kwetsbaar zolang een oude goedkeuringsstap verplicht is. Vraag welke bestaande afspraak het nieuwe gedrag terugduwt. Meer discipline van medewerkers is dan niet de enige oplossing; het proces of de bevoegdheid moet veranderen.

Borging vraagt ook beëindigen.

Van persoonlijke afspraak naar gedeelde werkwijze.

In een illustratief technisch beheerteam volgen contractbeheerder, werkvoorbereider en monteur samen één klantvraag: waar wordt informatie aangevuld, waar valt een besluit stil, waar lopen verwachtingen uiteen? De manager oefent met onderzoekende vragen in plaats van een schuldige te zoeken. Daarna neemt het team één werkafspraak in gebruik.

Houd de ontwikkeling van de manager en de procesverbetering apart. Hij kan beter luisteren terwijl de overdracht nog rammelt; een nieuw formulier kan helpen terwijl hij onder druk alles overneemt. Kijk als MT ook naar de prioriteiten waarop afdelingen worden beoordeeld. Optimaliseert elke afdeling haar eigen bezetting, dan krijgt de gezamenlijke doorlooptijd geen voorrang. Zoek waar verwachtingen botsen en kies.

De verbetering staat als collega's haar zonder jou uitvoeren en weten wie beslist bij een afwijking.

De lastige vraag

Welke verbetering hangt nog van jou af, omdat de gezamenlijke afspraak ontbreekt?

Praktijkexperiment

Maak de verbetering gezamenlijk

1. Kies één verbetering die een manager heeft ingezet.
2. Vertaal die met het team naar een werkafspraak met eigenaar en evaluatiemoment.
3. Verwijder een stap die de afspraak tegenwerkt.

Aanwijzing voor vooruitgang: de afspraak wordt ook gebruikt als de manager er niet is.

Een score is nog geen kaart.

Volg wat er verandert en trek zorgvuldige conclusies

Na een traject waardeert een team zijn manager lager. Hij bespreekt prestatieproblemen eindelijk. Sommigen vinden dat onprettig, maar ze weten nu beter wat hij verwacht. De score vertelt iets. Nog niet wat er veranderde.

Vier soorten informatie, niet één.

Kijk naar uitvoering (waren voorbereiding, oefening en opvolging er?), gedrag (wat deed de manager anders?), ervaren effect (wat merkten anderen?) en organisatieresultaat (doorlooptijd, kwaliteit, samenwerking). Houd ze uit elkaar. Dat kan samenhangen, maar het een bewijst het ander niet. Ook extra capaciteit of een andere klantmix speelt mee.

Kies een paar passende indicatoren. Bij eigenaarschap: besluiten op het afgesproken niveau, de kwaliteit van voorstellen en de tijdigheid van escalaties. Minder escalaties is alleen goed nieuws als belangrijke risico's nog worden gemeld.

Het een bewijst het ander niet.

Vergelijk herkenbare situaties.

Een ingewikkelde nulmeting is niet nodig. Beschrijf vóór de start een paar situaties waarin het gedrag ertoe doet, met gebeurtenissen van verschillende betrokkenen. Stel later dezelfde vragen en noteer wat in de omstandigheden veranderde: een drukke kwartaalafsluiting is geen rustige maand.

Kijk ook onder druk. Wie in rustige weken delegeert en bij elke piek terugvalt, is niet mislukt: je ziet waar oefening, steun of een betere afspraak nodig blijft. Een vergelijkingsgroep of gefaseerde invoering versterkt je evaluatie, als je verschillen tussen groepen meeweegt. Financieel rendement? Reken alleen toe wat je geloofwaardig kunt toerekenen, en geef geen exact percentage als je informatie dat niet draagt.

Je conclusie past bij je informatie.

Een voorbeeld laat zien hoe iets zou kunnen werken, een deelnemer hoe hij het ervoer, meerdere zorgvuldige waarnemingen een breder beeld. Wil je aantonen dat het programma een resultaat of rendement veroorzaakte, dan heb je meer onderbouwing nodig. Sluit af met een besluit: wat houden we vast, wat passen we aan, welke voorwaarde moet de organisatie herstellen, wat verdient vervolgonderzoek?

De les voor management.

Leg gedrag, ervaringen en werkresultaten naast elkaar. Trek een conclusie die past bij wat je echt zag, en bepaal wat je verder onderzoekt.

De lastige vraag

Welke uitkomst schrijven wij toe aan het programma, zonder serieus te onderzoeken wat er verder in de organisatie veranderde?

Praktijkexperiment

Drie indicatoren

1. Kies bij één ontwikkelvraag drie indicatoren: een gedragsindicator, een ervaren effect en een werkresultaat.
2. Verzamel voorbeelden op twee momenten.
3. Noteer welke omstandigheden intussen veranderden.

Aanwijzing voor vooruitgang: je kunt uitleggen wat veranderde, voor wie, en waarover nog onzekerheid bestaat.

Hulpmiddel

Samenhang is nog geen oorzaak.

Verandering volgen zonder schijnzekerheid

Noteer ook wat er verder veranderde: personeel, klanten, systemen, bevoegdheden. Vergelijk voorbeelden van vóór en na de oefenperiode.

Tabel · Verandering zorgvuldig volgen

Informatie	Voorbeeldvraag	Let op
Uitvoering	Zijn voorbereiding, oefening en terugkoppeling gebeurd?	Deelname is nog geen effect.
Gedrag	Wat deed de manager anders in de gekozen situatie?	Vraag concrete en herhaalde voorbeelden.
Ervaren effect	Wat merken medewerkers of collega's daarvan?	Verzamel verschillende perspectieven.
Werkresultaat	Veranderden kwaliteit, doorlooptijd of afhankelijkheid?	Onderzoek ook andere veranderingen.
Vervolg	Wat houden we vast en wat passen we aan?	Wijs een eigenaar en een moment aan.

Eigenaarschap vraag je niet. Je organiseert het.

Meer beslisruimte in de praktijk

Besluiten keren terug naar de directeur, Sam corrigeert werk zelf en HR krijgt de vraag ‘eigenaarschap te vergroten’. Drie signalen, één organisatievraag.

Sam is samengesteld uit terugkerende situaties in Henks 25-jarige praktijk, geen herkenbare cursist. ‘Meer eigenaarschap’ klinkt als een opdracht voor Sam alleen. Te simpel: Sam moet ruimte leren geven, de directeur moet het mandaat respecteren en de organisatie moet de afspraak toetsbaar maken.

Achter eigenaarschap zit een organisatievraag.

Kleine planningswijzigingen wachten dagen op een besluit, meerdere leidinggevenden behandelen dezelfde kwestie, medewerkers weten niet welke keuze van hen is. Het doel: besluiten op het afgesproken niveau, risico's op tijd, minder dubbel werk.

De gids laat Sam drie recente besluiten reconstrueren. Bij twee was hij formeel bevoegd, maar veranderde de directeur de uitvoering rechtstreeks met een medewerker. Bij de derde nam Sam het over terwijl de medewerker nog opties uitzocht. Een beter gesprek van Sam voorkomt niet dat de directeur buiten hem om wijzigt. Dus krijgt ook zij een ontwikkelvraag, en wordt een werkafspraak deel van de reis.

Het profiel laat het patroon zien.

Sam noemt zichzelf behulpzaam en kwaliteitsgericht. Zijn medewerkers zien dat hij problemen snel ziet, maar hun voorbereiding voelt soms overbodig: hij geeft toch zelf de oplossing. Eerst voelt dat als miskenning. Dan ziet hij wat overnemen hem oplevert: zich nuttig voelen, zekerheid, minder onzekerheid verdragen. Begrijpelijk, maar het verkleint de ruimte van zijn team.

De directeur herkent haar aandeel: haar directe ingrijpen liet het bedrijf groeien, nu blijven daardoor te veel besluiten bij haar liggen. De paradoxen laten beiden zien waarom een vertrouwde aanpak blijft trekken als hij niet meer past.

Sams vraag: hoe bewaak ik kwaliteit terwijl de medewerker eigenaar blijft van afweging en uitvoering? Die van de directeur: hoe geef ik managers leiding zonder hun mandaat in dagelijkse contacten terug te nemen? Ze spreken af welk werk plaatsmaakt. De Leadership Pipeline laat zien dat een nieuwe rol andere vaardigheden, tijd en werkwaarden vraagt.

De interventie volgt uit de diagnose.

Sam oefent een overdrachtsgesprek: resultaat beschrijven, vragen welke informatie de medewerker nodig heeft, drie grenzen benoemen (budget, klantafspraak, veiligheid). De medewerker komt zelf met voorstel en toetsmoment. De gids let op het moment waarop Sam toch de oplossing wil geven.

Sam merkt dat hij vooral ingrijpt als de ander aarzelt; hij leest twijfel als onbekwaamheid. Nu zoekt hij eerst wat er ontbreekt: informatie, begrip van de grenzen, of echt kennis en instructie. Ruimte geven is dan niet iemand zonder steun laten werken.

De directeur spreekt met het MT af dat wijzigingen in gedelegeerde besluiten via de verantwoordelijke manager lopen. Bij directe dreiging handelt zij meteen, legt daarna uit waarom en herstelt de normale lijn. Geen vrije route voor haar voorkeuren.

Het werk is de eerste toets.

Sam kiest één terugkerend planningsbesluit met beheersbaar risico. Een ervaren medewerker kijkt of hij de kaders verduidelijkt, vragen stelt en het besluit bij de eigenaar laat.



Praktijkscène · De laptop

De werkvoorbereider legt een planning voor waarin informatie over de klantdeadline ontbreekt. Sam voelt de bekende haast. Hij trekt de laptop al naar zich toe. En stopt.

‘Wat is jouw voorstel? Welke informatie mis je om de gevolgen voor de klant te beoordelen?’

De medewerker noemt twee opties en ziet zelf dat één ervan de deadline in gevaar brengt. Sam verduidelijkt de grens: de klantafspraak schuift niet zonder overleg. Om drie uur wil hij een aangepast voorstel. Hij neemt het besluit niet over, blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit en is beschikbaar als de risico's veranderen. Het voelt trager en ongemakkelijker dan ingrijpen. Het is zijn eerste zichtbare keuze voor de nieuwe rol.

Praktijkscène · Gepasseerd

De directeur grijpt rechtstreeks in; ze ziet een klantbelofte in gevaar. ‘Als je het toch zelf beslist, waarom vraag je mij dan eigenaarschap te nemen?’ ligt op Sams tong. Hij slikt het in.

Eerst vraagt hij of de klant direct antwoord nodig heeft. Na de klantupdate nemen ze tien minuten: welk risico zag zij, en wat deed haar ingreep met zijn mandaat en de medewerker? Een specifieke klanttoezegging blijkt nooit als escalatiegrens vastgelegd. Sam stelt voor die toe te voegen en de medewerker de nieuwe planning te laten maken. De directeur stemt in en zal Sam bij een volgende uitzondering meteen betrekken.

Het patroon is daarmee niet opgelost; de volgende vergelijkbare situatie is de toets. Maar Sam koos voor onderzoek en herstel, niet voor terugtrekken of aanvallen.

Loopt de belasting op, dan kiezen ze wat voorrang krijgt en hoe klein de proef kan blijven. Volhouden hoort bij het ontwerp.

Kijk op meer dan één niveau.

Na enkele weken bekijkt de organisatie de besluiten: wie bereidde ze voor, wie nam ze, waarom werd geëscaleerd, wat moest worden gecorrigeerd? Kennen medewerkers hun ruimte en bespreken ze zorgen eerder? Komen er onderbouwde voorstellen, neemt Sam minder onnodig over, blijft de directeur binnen de afspraken, worden risico's nog op tijd gemeld?

Sam kan onder druk weer overnemen, de directeur in een crisis weer centraliseren. Afgesproken is niet dat dat nooit gebeurt, maar dat ze het benoemen, het effect herstellen en de grenzen toetsen. Sams vraag is nooit alleen individueel: zijn reflex, de directiepraktijk en de werkafspraken raken hetzelfde besluit.

Minder vragen of snellere besluiten zijn op zichzelf geen bewijs van beter werk.

De casusroute in zes stappen.

De tabel ordent de situaties volgens de Dutch Kahuna-methodiek. De volgorde is didactisch; de situaties komen uit echte praktijkgevallen van Henk, dialogen en details zijn redactioneel gereconstrueerd.

Tabel · De casusroute in zes stappen

Stap	Wat de casus zichtbaar maakt	Ontwikkelvraag / toets
1. Opdracht en rol	De teamleider moet meer eigenaarschap tonen, terwijl de directeur in spannende situaties besluiten rechtstreeks overneemt. Medewerkers krijgen twee signalen over wie beslist.	Maak formeel mandaat, feitelijk gedrag en verwachtingen naast elkaar zichtbaar.
2. Betekenis en interpretatie	De teamleider kan ingrijpen lezen als wantrouwen; de directeur kan aarzeling zien als gebrek aan initiatief. Verklaringen om te onderzoeken, geen vaststaande motieven.	Vraag ieder wat er gebeurde, wat diegene dacht en welk bewijs de uitleg ondersteunt.
3. Paradoxen als lens	Overnemen geeft snelheid, zekerheid en een gevoel van kwaliteit. Het kost oefening en houdt besluiten bij de leiding. De achttien paradoxen bieden onderzoeksvragen; niet elke paradox past even sterk.	Bepaal welke spanning in deze besluitcategorie het gedrag werkelijk in stand houdt.
4. Praktijkexperiment	Eén soort planningsbesluit met beheersbaar risico. De medewerker bereidt een voorstel voor; de teamleider verduidelijkt de grenzen voor budget, klantafspraak en veiligheid.	Observeer de afweging, de passende escalatie en de reactie op twijfel; bespreek ook een onrustige eerste poging.
5. Leiderschapsdimensies	De teamleider verduidelijkt verwachtingen, helpt de medewerker leren en houdt de relatie met de directeur open. De directeur laat het mandaat bestaan en legt uitzonderingen uit.	Kies de dimensie die de volgende werksituatie vraagt, in plaats van iedereen hetzelfde gedrag voor te schrijven.
6. Organisatie en leren	HR en de begeleider helpen de afspraak volgen, maar kunnen het mandaat niet namens de directeur waarmaken. De directeur betrekt de teamleider bij ingrepen en herstelt daarna de normale lijn.	Volg vergelijkbare besluiten, correcties en ervaringen van medewerkers. Stel de afspraak bij op basis van wat er gebeurt.

De lastige vraag

Waar vraagt jouw organisatie om eigenaarschap, om het besluit daarna weer terug te halen?

Praktijkexperiment

Onderzoek hoe besluiten werkelijk lopen

1. Volg in je eigen organisatie drie vergelijkbare besluiten.
2. Onderzoek wie werkelijk eigenaar is en welke persoonlijke en organisatorische belemmeringen optreden.
3. Kies één besluitcategorie voor een proef met duidelijke kaders.

Aanwijzing voor vooruitgang: een beter besluitproces, met passende escalatie en minder onnodige overdracht.

Hulpmiddel

Wie besliste er echt.

Werkblad: volg drie besluiten

Vul de tabel kort na elk besluit in: eerst wat er feitelijk gebeurde, dan de formele afspraak naast het werkelijke verloop, dan één volgende proef.

Tabel · Werkblad, volg drie besluiten

Besluit en datum	Formele eigenaar	Wat gebeurde er?	Volgende proef

Kijk daarna over de drie heen: waar kregen mensen echt ruimte, wanneer werd er ingegrepen en wat hielp de kwaliteit te bewaken?

AI tekent de kaart. Jij kiest de route.

Gebruik AI als hulp en blijf zelf oordelen

Je laat AI een lastig gesprek voorbereiden. De tekst klinkt professioneel. In het gesprek blijkt de medewerker bezorgd over een afspraak die jij niet had genoemd. Het script hielp je spreken, maar niet luisteren.

Gebruik AI om je onderzoek te verbreden.

Vraag welke aannames of perspectieven ontbreken. Begin klein: laat bij een geanonimiseerde of niet-vertrouwelijke casus alternatieve verklaringen formuleren en vraag welke informatie daartussen onderscheid maakt. Toets zelf in een echt gesprek, controleer feiten en praat met de mensen om wie het gaat.

Vertel je alleen je eigen gelijk, dan kan het antwoord dat verder uitbouwen. Vraag dus expliciet naar andere verklaringen. En gebruik een voorstel nooit als automatische beoordeling van een medewerker: een systeem kent de persoon, de relatie en de volledige situatie niet.

De leerillusie in een nieuw jasje.

Een mooi reflectieverslag voelt alsof het werk al gedaan is. Vraag: welke gebeurtenis ondersteunt dit, wat heb ik bij anderen nagegaan en wat ga ik echt proberen? Tijd besparen is nuttig, maar soms hoort juist het moeilijke denkwerk bij je ontwikkeling. Een vloeiende tekst kan context missen; check feiten die een besluit raken bij een passende bron. Niet ‘klinkt het professioneel?’, maar: kun jij uitleggen waarom de afweging klopt en wat nog onzeker is?

De kwaliteit van de tekst ondersteunt, maar beslist niet.

Bewaak informatie en verantwoording.

Gebruik voor vertrouwelijke informatie alleen afgesproken middelen en werkwijzen. Vaak kan het zonder namen of herkenbare details; voer niets in wat je vraag niet nodig heeft. Maak duidelijk wie voorstellen beoordeelt. De gids blijft belangrijk bij relationele spanning, timing en de kwaliteit van een ontmoeting; vertrouwen in een groep ontstaat mede door wat mensen doen met elkaars inbreng.

Vraag als manager van managers welk oordeel je MT zelf moet blijven vormen. Wie analyses uitbesteedt zonder te begrijpen waarop ze rusten, wordt afhankelijker. Kijk wat het gebruik opleverde: een betere vraag, een andere verklaring, een beter onderbouwde keuze? Dat zegt meer dan het aantal plannen. Jij blijft herkenbaar verantwoordelijk.

De lastige vraag

Gebruik ik het hulpmiddel om mijn denken te verbreden, of om de moeilijke afweging sneller uit beeld te krijgen?

Praktijkexperiment

Drie verklaringen

1. Laat AI bij een niet-vertrouwelijke casus drie alternatieve verklaringen voor een patroon formuleren.
2. Toets één verklaring met een betrokken persoon voordat je kiest.

Aanwijzing voor vooruitgang: een beter onderbouwde vraag of beslissing die je zelf kunt uitleggen.

Wat je achterlaat, zie je als je weg bent.

Wat blijft er werken wanneer jij er niet bij bent

Een directeur komt terug van vakantie en vindt een stapel uitgestelde besluiten. Hij werkt extra hard om alles in te halen; zijn onmisbaarheid is weer bevestigd. Een andere directeur treft een team dat binnen de grenzen doorwerkte en relevante risico's meldde.

Nalatenschap ontstaat onderweg.

Mensen nemen van je over hoe je reageert, wanneer eerlijkheid kan, hoe een fout wordt besproken en wie een besluit draagt. Dat groeit door herhaling. Een consistente reactie op slecht nieuws maakt vroeg melden veilig en nuttig. Een leider die steeds de verantwoordelijkheid terughaalt, bouwt even consequent afhankelijkheid op. Wat moeten mensen dankzij jou beter kunnen, durven of volhouden? Vertaal dat naar gedrag dat je nu kunt oefenen.

Minder nodig zijn is hard werken.

Afstand nemen maakt niemand zelfstandig. Mensen hebben duidelijkheid, bekwaamheid en steun nodig; kennis, criteria en relaties mogen niet alleen bij jou liggen. Welke besluiten vallen stil als je weg bent? Is jouw oordeel inhoudelijk nodig, ontbreekt een bevoegdheid, is iemand nog niet toegerust, of heeft het team geleerd dat jouw voorkeur zwaarder weegt dan de afspraak? Elke verklaring vraagt een andere actie. En op tijd overleggen over een groot risico is professioneel oordeel.

Laat de reis terugkomen in gewone gesprekken.

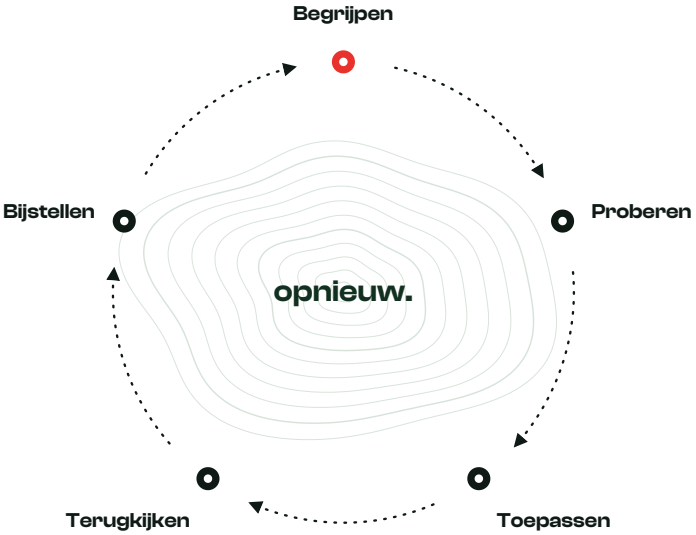
Vraag bij een evaluatie welke afweging iemand maakte. Laat managers elkaar feedback geven op een praktijkvraag. Niet elk overleg wordt een leersessie; kies gewoonten die iets toevoegen. Een community of intervisiegroep helpt zolang ze aan echte vragen vastzit. En een leider die een fout benoemt, verantwoordelijkheid neemt en zijn werkwijze aanpast, geeft anderen toestemming hetzelfde te doen.

Invloed als blijvende toets.

Wat kunnen anderen dankzij jou beter dan eerst? Welke afweging is overdraagbaar geworden? Nalatenschap is geen onderwerp voor je afscheid, maar voor vandaag. Als directeur werk je door via je managers. Respecteer je een verantwoord besluit dat afwijkt van je voorkeur, dan laat je zien wat bevoegdheid betekent. Trek je na één tegenvaller alles terug, dan leren ze dát.

Een praktische toets is een afgesproken periode van afwezigheid: geen onvoorbereide test, wel een manier om te zien wat nog aan jou vastzit. Spreek af welke besluiten doorgaan, welke informatie nodig is en wat bij uitzondering gemeld wordt. Bespreek na afloop waar het ontwerp onduidelijk was.

Bij elke nieuwe uitdaging maak je dezelfde beweging: begrijpen, proberen, toepassen, terugkijken, bijstellen. Wat je leerde, neem je mee naar de volgende verantwoordelijkheid.



Figuur · De beweging die je bij elke nieuwe uitdaging opnieuw maakt.

De betekenis van je ontwikkeling ligt buiten dit boek. In een medewerker die weet waar hij aan toe is. In een bezwaar dat op tijd wordt gehoord. In een team dat verantwoord verder kan als jij er niet bent. Daar kun je morgen mee beginnen.

In een team dat verantwoord verder kan als jij er niet bent.

De les voor management.

Je invloed werkt langer door als anderen dankzij jou bekwamer worden, weten waar ze mogen beslissen en van hun werk blijven leren.

De lastige vraag

Welk deel van mijn onmisbaarheid is nodig voor de organisatie, en welk deel hebben mijn eigen gewoonten opgebouwd?

Praktijkexperiment

Het besluit dat stilvalt

1. Kies één terugkerend besluit dat stilvalt als jij er niet bent.
2. Onderzoek de oorzaak.
3. Organiseer passende kennis, bevoegdheid en steun, en bereid je afwezigheid zorgvuldig voor.

Aanwijzing voor vooruitgang: het besluit wordt verantwoord genomen zonder jouw voortdurende tussenkomst.


Tot slot

Tot slot

Plant je vlag. Morgen.

Jouw volgende werkdag

Een goed voornemen is nog geen ontwikkeling. Doe je in de volgende lastige situatie wat je altijd deed, dan heb je iets herkend. Geoefend nog niet.

Zonder wrijving geen glans. Wrijving is blijven staan waar je reflex je wil laten weggaan. Bij een ongemakkelijk gesprek. Bij een grens die je moet bewaken. Bij een besluit dat je liever terugneemt.

Daar komen de achttien paradoxen tot leven: stevigheid met openheid, richting met ruimte, resultaat met relatie. Dat vraagt oefening, feedback en durven zien wat je gedrag bij anderen oproept. Dutch Kahuna maakt daar een samenhangende reis van: je onderzoekt je patroon, kiest de paradox die meespeelt en oefent nieuw gedrag in het werk. Niet om foutloos te worden. Wel om onder druk meer keuze te hebben.

Sam doorbreekt zijn patroon niet door alleen assertiever te worden. Ook de directeur moet haar ingrijpen en de afgesproken beslisruimte onderzoeken. Jouw gedrag en de werkafspraken waarin het moet slagen, zijn één vraagstuk.

Begin deze week. Kies één terugkerend moment waarop je leiderschap vastloopt. Schrijf op wat je dan doet, welke paradox meespeelt en wat je anders wilt proberen. Vraag één collega daarna om eerlijke feedback. Zet het in je agenda.

Doorbreekt inzicht alleen dit patroon niet? Ga dan met Dutch Kahuna aan de slag en breng precies die situatie mee. Je komt niet om te praten. Je oefent, krijgt feedback en onderzoekt waar je jezelf nog spaart.

Hoe langer je wacht, hoe langer jij en de mensen om je heen de prijs van het oude patroon betalen. Welke situatie neem jij mee naar de Dutch Kahuna-training?

Waar dit boek op steunt.

Literatuur en bronverantwoording

De zes dimensies, zes ontwikkeltransities en achttien leerparadoxen vormen het eigen kader van de auteurs. Onderzoek ondersteunt inzichten waarmee we onderdelen begrijpen en keuzes onderbouwen. Dat is iets anders dan bewijs voor het effect van de volledige Dutch Kahuna-aanpak. Dat effect moet in de toepassing worden onderzocht.

De bronnen hieronder zijn gekozen voor de centrale thema's van dit boek. Het is geen volledige inventarisatie. Waar we onderzoek naar eenvoudige gewoonten, hersenen of afzonderlijke vaardigheden bespreken, vertalen we de betekenis voorzichtig naar leiderschap. De algemene voorbeelden illustreren een afweging; zij zijn geen rapportage van aangetoonde klantresultaten.

Voor de Leadership Pipeline gebruiken we de klassieke zes overgangen en de aandacht voor vaardigheden, tijdsbesteding en werkwaarden uit de genoemde bronnen. Onze rolscan, voorbeelden en lesopzetten zijn eigen toepassingen. Het model helpt je leren wat je rol vraagt. Het is geen persoonlijkheidstest of vaste loopbaanroute die voor iedereen geldt, en ook geen neurologisch bewezen fasenmodel.

Daarnaast gebruiken we het kernkwadrant van Ofman, situationeel afstemmen van sturing en steun, de ladder van aannames, GROW en het onderscheid tussen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Dit boek is geen volledige handleiding voor deze modellen en presenteert ze niet als gevalideerde tests. Ze helpen een concrete ontwikkelvraag bespreken en onderzoeken.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley. https://books.google.com/books?id=saMoAQAAMAAJ

Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. Nature Reviews Neuroscience, 10(6), 410–422. https://doi.org/10.1038/nrn2648

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Barrett, L. F. (2017). The theory of constructed emotion: An active inference account of interoception and categorization. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 12(1), 1–23. https://doi.org/10.1093/scan/nsw154

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105. https://doi.org/10.1177/0149206309352880

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company (2nd ed.). Jossey-Bass. https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470894569.excerpt.pdf

Damasio, A. R. (1996). The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences, 351(1346), 1413–1420. https://doi.org/10.1098/rstb.1996.0125

Diamond, A. (2013). Executive functions. Annual Review of Psychology, 64, 135–168. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750

Draganski, B., Gaser, C., Busch, V., Schuierer, G., Bogdahn, U., & May, A. (2004). Neuroplasticity: Changes in grey matter induced by training. Nature, 427(6972), 311–312. https://doi.org/10.1038/427311a

Drotter, S. J., & Charan, R. (2001, May–June). Building leaders at every level: A leadership pipeline. Ivey Business Journal. https://daniels.du.edu/assets/Leadership-Pipeline.pdf

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100(3), 363–406. https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. Advances in Experimental Social Psychology, 38, 69–119. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux. https://kahneman.scholar.princeton.edu/publications

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. American Psychologist, 64(6), 515–526. https://doi.org/10.1037/a0016755

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin, 119(2), 254–284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718. https://doi.org/10.1037/apl0000241

Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009. https://doi.org/10.1002/ejsp.674

LeDoux, J. (2012). Rethinking the emotional brain. Neuron, 73(4), 653–676. https://doi.org/10.1016/j.neuron.2012.02.004

Lewin, K. (1936). Principles of topological psychology (F. Heider & G. M. Heider, Trans.). McGraw-Hill. https://books.google.com/books?id=ZSkFAQAAIAAJ

Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. Nature Reviews Neuroscience, 9(2), 148–158. https://doi.org/10.1038/nrn2317

Rasch, B., & Born, J. (2013). About sleep's role in memory. Physiological Reviews, 93(2), 681–766. https://doi.org/10.1152/physrev.00032.2012

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sapolsky, R. M., Romero, L. M., & Munck, A. U. (2000). How do glucocorticoids influence stress responses? Integrating permissive, suppressive, stimulatory, and preparative actions. Endocrine Reviews, 21(1), 55–89. https://doi.org/10.1210/edrv.21.1.0389

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. Journal of Applied Psychology, 88(3), 518–528. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518

Steffen, P. R., Hedges, D., & Matheson, R. (2022). The brain is adaptive not triune: How the brain responds to threat, challenge, and change. Frontiers in Psychiatry, 13, Article 802606. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.802606

Swaab, D. F. (2010). Wij zijn ons brein: Van baarmoeder tot Alzheimer. Contact. https://pure.knaw.nl/portal/nl/publications/wij-zijn-ons-brein-van-baarmoeder-tot-alzheimer/

Swaab, D. F. (2016). Ons creatieve brein: Hoe mens en wereld elkaar maken. Atlas Contact. Fragment Hersenen en omgeving: https://www.vpro.nl/nooit-meer-slapen/artikelen/luister-terug-lees-ons-creatieve-brein

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Wood, W., & Rünger, D. (2016). Psychology of habit. Annual Review of Psychology, 67, 289–314. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033417

Kotter. (z.d.). The 8-step process for leading change. Geraadpleegd op 20 oktober 2026, van https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/

Prosci. (z.d.). The Prosci ADKAR model. Geraadpleegd op 20 oktober 2026, van https://www.prosci.com/methodology/adkar

Be a leader.

Dutch Kahuna ontwikkelt leiders die zichzelf kennen, bewust verantwoordelijkheid nemen en anderen duurzaam sterker maken. Geen losse training, maar een reis waarin reflectie, praktijk en zichtbaar gedrag samenkomen.

dutchkahuna.nl



Waarom inzicht niet genoeg is

Vrijdag weet je precies hoe het moet. Maandag pak je het toch weer zelf op.

Organisaties investeren volop in management development. De waardering is hoog, het inzicht groot. En toch blijft het gedrag in het werk vaak hetzelfde. Dat is geen onwil. Wat ons efficiënt maakt, maakt veranderen moeilijk.

Henk Berendsen en Evert van Engelen brengen 25 jaar leiderschapspraktijk en onderzoek samen. Met de achttien paradoxen van ontwikkeling, zes dimensies van leiderschap en zes ontwikkeltransities laten ze zien hoe je de afstand verkleint tussen wat je begrijpt en wat je werkelijk doet. En wat de organisatie moet organiseren om ontwikkeling te laten beklijven.

Dutch Kahuna

dutchkahuna.nl