



Van intuïtief naar gedeeld leiderschap

In 5 stappen naar duidelijkheid, consistentie en eigenaarschap

Inhoud

Intuïtief vs. gedeeld leiderschap	4
Stap 1: Waarnemen	5
Zo doe je dat	5
1. Verzamel bestaande signalen	5
2. Maak gedrag concreet	5
3. Gebruik een meting om het beeld scherper te maken	6
4. Stel conclusies bewust uit	6
	7
Stap 2: Begrijpen	7
Zo doe je dat	8
1. Deel inzichten en maak ze bespreekbaar	8
2. Richt je op patronen in plaats van individuen	8
3. Verbind inzichten aan dagelijks gedrag	9
4. Gebruik metingen als thermometer	9
	9
Stap 3: Verwoorden	10
Zo doe je dat	
1. Maak zichtbaar waar je voor staat	11
2. Vertaal waarden naar concreet gedrag	11
3. Maak afspraken over communicatie en besluiten	11
4. Werk met één gedeelde taal	12
Stap 4: Verleggen	13
Zo doe je dat	13
1. Leg de vraag terug in de organisatie	13
2. Creëer ruimte én duidelijkheid	14
3. Verander de rol van het management	15
4. Maak het concreet met initiatieven	15
	16
Stap 5: Volhouden	16
Zo doe je dat	16
1. Verwerk leiderschap in bestaande momenten	17
2. Creëer ritme in ontwikkeling en reflectie	17
3. Blijf meten en signalen volgen	
4. Maak leiderschap bespreekbaar als iets wat nooit 'af' is	18
	18
Gedeeld leiderschap in één oogopslag	18
1. Begin met waarnemen	18
2. Werk samen aan begrip	18
3. Maak leiderschap expliciet	18
4. Leg eigenaarschap breder neer	
5. Zorg voor ritme en herhaling	

In veel organisaties ontstaat leiderschap niet bewust, maar geleidelijk. Het ontwikkelt zich op basis van ervaring, persoonlijkheid en wat op dat moment nodig lijkt. Leidinggevendens handelen vanuit hun eigen referentiekader en geven op hun eigen manier invulling aan hun rol. Wat daarin goed werkt, blijft bestaan. Wat minder goed werkt, wordt vaak niet direct zichtbaar. Deze vorm van werken noemen we intuïtief leiderschap.

Intuïtief leiderschap is in de basis niet verkeerd. Het zorgt ervoor dat organisaties kunnen bewegen en dat besluiten genomen worden zonder dat alles eerst hoeft te worden afgestemd. Zeker in kleinere teams of in een stabiele context werkt dit vaak goed. Mensen kennen elkaar, weten ongeveer wat ze van elkaar kunnen verwachten en vinden hun weg in de samenwerking.

Maar naarmate een organisatie groeit of complexer wordt, ontstaat er een grens aan wat intuïtief leiderschap kan dragen. Wat voor de ene leidinggevende logisch voelt, wordt door een ander anders ingevuld. Verwachtingen blijven impliciet, keuzes worden niet altijd op dezelfde manier toegelicht en gedrag verschilt per persoon of per team.

Dat zie je terug in de praktijk. Medewerkers voelen zich niet altijd meegenomen in veranderingen, besluiten landen niet overal hetzelfde en initiatief blijft vaker liggen dan nodig is. Samenwerking kost meer afstemming, omdat het afhankelijk is van de persoon tegenover je in plaats van een gedeelde basis. Op korte termijn lijkt dat werkbaar, maar op langere termijn vertraagt het de organisatie en wordt het lastiger om consistent te blijven in hoe er wordt gewerkt en leidinggegeven.

In deze gids laten we zien hoe je de beweging maakt van intuïtief, naar gedeeld leiderschap. We combineren inzichten uit onderzoek en praktijk met het verhaal van Regio Rivierenland, een samenwerkingsorganisatie van gemeenten die de afgelopen jaren bewust heeft gewerkt aan het expliciet maken van leiderschap. In drie jaar tijd groeiden daar vertrouwen, samenwerking en eigenaarschap zichtbaar in de organisatie. De ervaringen en keuzes van directeur Janneke Hakkert gebruiken we als praktijkvoorbeeld in deze gids, aangevuld met concrete lessen en Jannekes tips die laten zien wat in de praktijk werkt en waar het schuurt.

Janneke Hakkert is algemeen directeur van Regio Rivierenland. Onder haar leiding ging de organisatie van leiderschap op gevoel naar gedeeld en zichtbaar leiderschap in gedrag en communicatie. Deze aanpak leidde tot aantoonbare resultaten. In drie jaar tijd steeg de geloofwaardigheid van het management van 65% naar 82% en verbeterde de samenwerking van 59% naar 78%. Ook het aandeel medewerkers dat de organisatie als een great place to work ervaart groeide van 75% naar 94%. Tegelijk werd in de praktijk zichtbaar dat medewerkers meer initiatief nemen en verantwoordelijkheid pakken in hun werk.



Intuïtief vs. gedeeld leiderschap

Veel organisaties werken met een vorm van leiderschap die in de praktijk is ontstaan. Het is niet altijd expliciet gemaakt, maar gegroeid in hoe leidinggevenden handelen en hoe teams samenwerken. Dat maakt dat leiderschap enerzijds natuurlijk voelt, maar anderzijds ook lastig te duiden is. Om te begrijpen waar frictie ontstaat en hoe je richting kunt aanbrengen, helpt het om het verschil te bekijken tussen intuïtief en gedeeld leiderschap.



Intuïtief leiderschap

Intuïtief leiderschap ontstaat wanneer leidinggevenden handelen op basis van ervaring, persoonlijk inzicht en wat op dat moment passend lijkt. Het is niet vastgelegd hoe beslissingen genomen worden of hoe communicatie verloopt; veel gebeurt impliciet. Leidinggevenden geven op hun eigen manier invulling aan hun rol en maken daarin keuzes die voor hen logisch zijn.

In de praktijk betekent dit dat leiderschap per persoon kan verschillen. De ene leidinggevende neemt meer ruimte voor uitleg en afstemming, terwijl de ander sneller schakelt en minder expliciet communiceert. Voor medewerkers vraagt dit dat zij aanvoelen wat de bedoeling is en zich aanpassen aan de persoon tegenover hen. Zolang teams klein zijn of mensen elkaar goed kennen, kan dat goed werken. Maar naarmate de organisatie groeit of complexer wordt, ontstaat er meer variatie en daarmee ook meer onduidelijkheid.



Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap ontstaat wanneer de organisatie bewust maakt wat eerder impliciet was. Het gaat niet om het vastzetten van gedrag, maar om het creëren van een gezamenlijke basis. Leidinggevenden en medewerkers hebben een gedeeld beeld van wat belangrijk is, hoe beslissingen tot stand komen en hoe daarover gecommuniceerd wordt.

In deze vorm van leiderschap blijft er ruimte voor persoonlijke stijl, maar is er tegelijkertijd meer consistentie. Verwachtingen zijn duidelijker, keuzes worden beter toegelicht en medewerkers weten beter waar ze aan toe zijn. Dat maakt het makkelijker om initiatief te nemen, samen te werken en verantwoordelijkheid te pakken, omdat het minder afhankelijk is van de persoon waarmee je werkt en meer van wat je samen hebt afgesproken.

De verschillen naast elkaar

Intuïtief leiderschap	Gedeeld leiderschap
Gebaseerd op persoonlijke ervaring en gevoel	Gebaseerd op gedeelde uitgangspunten en afspraken
Verwachtingen blijven impliciet	Verwachtingen worden expliciet gemaakt
Verschillen per leidinggevende of team	Consistentie in gedrag en communicatie
Besluiten worden verschillend toegelicht	Besluiten worden eenduidig uitgelegd
Initiatief ontstaat bij enkelen	Initiatief wordt breder gedragen
Sterk afhankelijk van individuen	Minder afhankelijk van personen, meer van de gezamenlijke basis

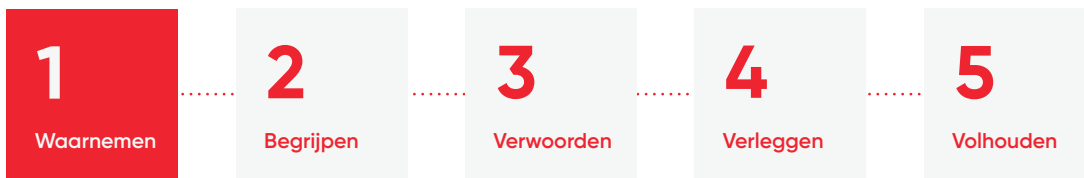
De routekaart: van intuïtief naar gedeeld leiderschap

De beweging van intuïtief naar gedeeld leiderschap ontstaat niet door één interventie of een nieuw programma. In de praktijk zie je dat deze verandering zich stap voor stap ontwikkelt. Organisaties die hierin groeien, beginnen niet met oplossingen, maar met beter kijken naar wat er al gebeurt en daar geleidelijk richting aan geven.

Dat vraagt om een andere volgorde dan vaak wordt gekozen. Niet eerst bedenken wat je wilt verbeteren, maar eerst zichtbaar maken wat er speelt. Vervolgens samen begrijpen wat daaronder zit, expliciet maken wat belangrijk is, eigenaarschap breder neerleggen en het uiteindelijk volhouden in het dagelijks werk.

In de volgende vijf stappen werken we uit hoe je die beweging concreet maakt. Niet als blauwdruk, maar als houvast om leiderschap minder afhankelijk te maken van personen en meer iets wat je samen vormt en draagt.





Stap 1: Waarnemen

Veel organisaties voelen dat er iets schuurt in hoe er wordt samengewerkt of leidinggegeven, maar vinden het lastig om dat concreet te maken. De reflex is vaak om meteen naar oplossingen te zoeken. In de praktijk helpt het juist om eerst te vertragen en beter te kijken. Wat gebeurt er daadwerkelijk in de organisatie, los van hoe het bedoeld is?

Waarnemen gaat over het zichtbaar maken van gedrag en patronen. Waar nemen mensen initiatief en waar blijft het stil? Waar zie je verschillen tussen teams of leidinggevendenden? En waar merk je dat wat bedoeld wordt, anders uitpakt in de praktijk? Door hier bewust bij stil te staan, ontstaat een eerste, eerlijk beeld van hoe leiderschap daadwerkelijk werkt.

Vaak zie je dit op kleine momenten. Een vraag in een overleg waarop het stil blijft. Een oproep om mee te denken waar weinig reactie op komt. Of enthousiasme in het managementteam dat niet direct terugkomt op de werkvloer. Juist deze situaties geven inzicht in wat er onder de oppervlakte speelt.

→ Zo doe je dat

Verzamel bestaande signalen

In elke organisatie is al veel informatie beschikbaar, alleen wordt die vaak versnipperd bekeken. Door signalen te bundelen ontstaat er meer samenhang. Dat begint simpel: gesprekken met medewerkers, terugkerende feedback, ervaringen uit onboarding of teamoverleggen. Door deze signalen naast elkaar te leggen, zie je sneller patronen. Niet één incident, maar terugkerend gedrag. Juist dat is waardevol als je wilt begrijpen waar leiderschap impliciet en verschillend wordt ingevuld.

Maak gedrag concreet

Waarnemen wordt sterker wanneer je het concreet maakt. In plaats van te blijven hangen in algemene uitspraken als “de communicatie kan beter”, helpt het om te kijken naar specifieke situaties.

- Hoe worden besluiten toegelicht in teams?
- Wanneer worden medewerkers wel of niet betrokken?
- Waar zie je dat mensen initiatief nemen, en waar juist niet?

Door dit soort vragen te stellen, verschuif je van gevoel naar observeerbaar gedrag. Dat maakt het makkelijker om er later het gesprek over te voeren.



Gebruik een meting om het beeld scherper te maken

Metten helpt om dat wat impliciet is, zichtbaar te maken. Niet om te bewijzen dat iets goed of slecht gaat, maar om een eerlijker en vollediger beeld te krijgen. Een meting geeft houvast en maakt patronen concreet. Wat in gesprekken misschien als een gevoel naar voren komt, wordt onderbouwd met data. Dat helpt om aannames te toetsen en om het gesprek minder persoonlijk te maken.

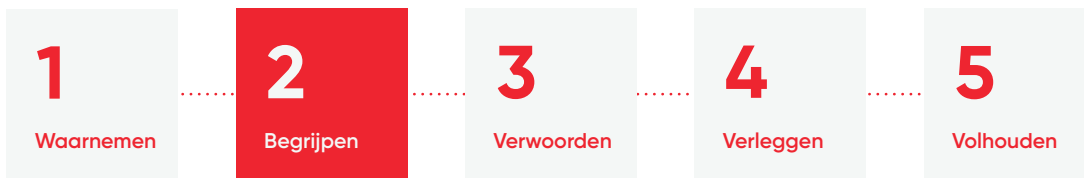
Stel conclusies bewust uit

Een belangrijke valkuil in deze fase is te snel willen verklaren waarom iets gebeurt. Waarnemen vraagt juist dat je oordelen uitstelt. Niet meteen invullen of iets goed of fout is, maar eerst scherp krijgen wat je ziet. Door die ruimte te nemen, voorkom je dat je te vroeg oplossingen kiest voor een probleem dat nog niet goed is begrepen.



Jannekes tip

"Gebruik een meting niet om te scoren, maar om jezelf te corrigeren. Wij dachten dat we dingen goed deden, maar de meting liet zien dat medewerkers zich niet meegenomen voelden. Dat was voor ons het moment om te stoppen met aannemen en echt te kijken."



Stap 2: Begrijpen

Wanneer zichtbaar wordt wat er speelt in de organisatie, ontstaat de volgende vraag: wat betekent dit eigenlijk? Waarnemen laat zien dát er iets gebeurt, maar zegt nog weinig over waarom dat zo is of wat het vraagt van leiderschap. Begrijpen gaat over het verdiepen van dat beeld. Het is de stap waarin losse signalen en observaties samenkomen in een gedeeld inzicht over hoe de organisatie werkt.

In deze fase verschuift het gesprek. Van individuele ervaringen naar patronen. Van aannames naar onderbouwde inzichten. Dat vraagt dat je als organisatie de tijd neemt om samen te kijken naar wat er naar voren komt en daar betekenis aan te geven.

→ Zo doe je dat

Deel inzichten en maak ze bespreekbaar

Begrijpen begint met openheid. Signalen en resultaten krijgen pas waarde als ze gedeeld worden. Door inzichten transparant te maken, ontstaat er een gezamenlijke basis voor het gesprek. Medewerkers en leidinggevendenden kijken naar hetzelfde beeld en kunnen daar vanuit verschillende perspectieven op reageren. Dit vraagt om vertrouwen en om de bereidheid om ook minder positieve signalen zichtbaar te maken. Juist daar zit de kans om te verdiepen en te leren.

Richt je op patronen in plaats van individuen

In veel organisaties verschuift het gesprek snel naar personen: wie doet wat en waar gaat het mis? Dat maakt het gesprek vaak defensiever en minder productief. Door te focussen op patronen, houd je het gesprek op organisatieniveau.

- Welke thema's komen terug in verschillende teams?
- Waar zien we overeenkomsten in ervaringen van medewerkers?
- Wat zegt dat over hoe we samenwerken en leidinggeven?

Door deze vragen centraal te stellen, ontstaat ruimte om eerlijk te kijken zonder dat het persoonlijk wordt.

Verbind inzichten aan dagelijks gedrag

Begrijpen wordt concreet wanneer je inzichten koppelt aan situaties uit de praktijk. Niet alleen kijken naar cijfers of uitkomsten, maar vertalen naar gedrag.

- Wat zien medewerkers terug in hoe beslissingen worden genomen?
- Hoe ervaren zij communicatie vanuit het management?
- Wat maakt dat initiatief wel of niet ontstaat?

Door die vertaalslag te maken, voorkom je dat inzichten abstract blijven en maak je ze bruikbaar voor de volgende stap.

Gebruik metingen als thermometer

Metingen helpen om inzicht te verdiepen, maar zijn geen eindpunt. Ze geven richting en maken zichtbaar waar het gesprek over moet gaan. Door ze te gebruiken als thermometer, ontstaat er houvast zonder dat het een oordeel wordt. Het gesprek draait niet om de score zelf, maar om wat die score zegt over hoe mensen de organisatie ervaren en wat dat betekent voor leiderschap.



Jannekes tip

"Maak van resultaten geen rapport, maar een gesprek. Wij hebben ze niet alleen gedeeld, maar echt samen besproken: wat zegt dit over hoe wij samenwerken en leidinggeven? Pas toen werd het iets van de organisatie en niet alleen van het MT."





Stap 3: Verwoorden

Wanneer duidelijk wordt wat er speelt in de organisatie, ontstaat de volgende stap: richting geven. Veel organisaties blijven hangen in inzicht. Er is herkenning, er zijn gesprekken, maar het blijft impliciet. Terwijl juist hier het verschil wordt gemaakt. Pas wanneer je expliciet maakt wat belangrijk is, verandert er iets in hoe mensen samenwerken en leidinggeven.

Verwoorden gaat over het omzetten van inzichten naar gedeelde uitgangspunten. Wat vinden we belangrijk als organisatie? Wat verwachten we van leidinggevend en medewerkers? En hoe ziet dat er in de praktijk uit? Door dit samen uit te spreken, ontstaat er een gedeelde basis die richting geeft aan gedrag en keuzes.

→ Zo doe je dat

Maak zichtbaar waar je voor staat

Een belangrijke eerste stap is het scherp krijgen van wat je als organisatie belangrijk vindt. Niet als abstracte visie of missie, maar als iets dat mensen herkennen in hun dagelijks werk. Waar willen we voor staan in samenwerking? Wat vinden we belangrijk in hoe we met elkaar omgaan en beslissingen nemen? Door dit samen te benoemen, breng je focus aan. Het helpt om keuzes te maken en maakt duidelijk wat wel en niet past bij hoe je wilt werken.

Vertaal waarden naar concreet gedrag

Waarden krijgen pas betekenis wanneer ze zichtbaar worden in gedrag. Begrippen als 'verbindend' of 'deskundig' zijn pas bruikbaar als duidelijk is wat ze betekenen in de praktijk.

- Hoe gaan we met elkaar in gesprek?
- Wat verwachten we van leidinggevend in hun communicatie?
- Hoe nemen we besluiten en hoe leggen we die uit?

Door deze vertaalslag te maken, worden waarden toepasbaar. Ze verdwijnen uit abstracte documenten en worden onderdeel van het dagelijks werk.

Maak afspraken over communicatie en besluiten

Een belangrijk onderdeel van expliciet leiderschap is hoe besluiten worden genomen en gecommuniceerd. In veel organisaties zit juist hier verschil tussen leidinggevend. Dat zorgt voor verwarring en uiteenlopende interpretaties.



Door afspraken te maken over hoe je besluiten toelicht – wat is besloten, waarom en wat dit betekent – ontstaat er meer duidelijkheid en voorspelbaarheid. Medewerkers weten beter waar ze aan toe zijn en begrijpen beter hoe keuzes tot stand komen.

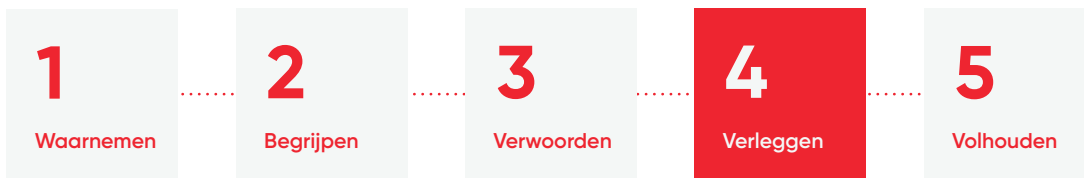
Werk met één gedeelde taal

Wanneer leiderschap impliciet is, gebruiken mensen vaak verschillende woorden voor hetzelfde, of dezelfde woorden voor iets anders. Door bewust te werken aan een gedeelde taal, voorkom je dat misverstanden blijven bestaan. Dat betekent dat je afspraken maakt over begrippen en die consequent gebruikt. In gesprekken, in overleggen en in communicatie. Daardoor wordt leiderschap herkenbaarder en minder afhankelijk van de persoon die het invult.



Jannekes tip

"Dingen veranderen pas als je ze expliciet maakt. Wij hebben niet alleen waarden benoemd, maar ook steeds expliciet gemaakt wat dat betekent in gedrag en communicatie. Pas toen werd het concreet en ging het echt leven in de organisatie."



Stap 4: Verleggen

Wanneer duidelijk is wat er speelt en wat belangrijk is in leiderschap, ontstaat een volgende stap: wie pakt het op? In veel organisaties blijft die verantwoordelijkheid automatisch bij het management liggen. Dat is begrijpelijk, maar het beperkt ook de beweging richting gedeeld leiderschap.

Verleggen gaat over het bewust breder neerleggen van eigenaarschap. Medewerkers krijgen ruimte om mee te denken, keuzes te maken en initiatief te nemen. Niet door alles los te laten, maar door eigenaarschap te combineren met duidelijke kaders en betrokkenheid vanuit het management.

→ Zo doe je dat

Leg de vraag terug in de organisatie

Een eerste stap is om niet zelf te bepalen waar de focus moet liggen, maar die vraag terug te leggen bij medewerkers. Waar zien zij kansen? Wat moet er volgens hen beter? Door die vraag open te stellen, ontstaat er meer betrokkenheid en sluit de richting beter aan bij wat er leeft in de organisatie.

In de praktijk zie je vaak dat dit niet direct tot beweging leidt. Wanneer de vraag voor het eerst wordt gesteld, blijft het soms stil. Medewerkers melden zich niet vanzelf aan om mee te denken of verantwoordelijkheid te nemen. Dat moment is belangrijk: het laat zien dat eigenaarschap niet automatisch ontstaat, maar dat er eerst vertrouwen en veiligheid nodig zijn.

Creëer ruimte én duidelijkheid

Alleen ruimte geven blijkt in de praktijk niet voldoende. Medewerkers moeten ook weten wat er van hen verwacht wordt en of het veilig is om initiatief te nemen. Zeker wanneer leiderschap eerder vooral vanuit het management kwam, kan het spannend voelen om naar voren te stappen.

Het helpt om expliciet te maken dat initiatief nemen gewenst is en dat het oké is als iets nog niet perfect loopt. Door duidelijk te maken dat het onderdeel is van het werk en niet iets 'extra's', verlaag je de drempel om mee te doen. Ook het actief benaderen van mensen kan helpen om die eerste stap te zetten en beweging op gang te brengen.

Verander de rol van het management

Wanneer eigenaarschap breder in de organisatie komt te liggen, verandert de rol van leidinggevendenden. In plaats van richting bepalen en sturen, verschuift de rol naar faciliteren en ondersteunen.

Dat betekent dat leidinggevendenden:

- ruimte creëren voor initiatieven
- mensen helpen om ideeën verder te brengen
- drempels wegnemen waar nodig
- zichtbaar achter keuzes en initiatieven staan

Juist in de beginfase is die rol belangrijk. Wanneer medewerkers merken dat het management echt achter hen staat, groeit het vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen.

Maak het concreet met initiatieven

Eigenaarschap wordt tastbaar wanneer het zich vertaalt naar concrete acties. In de praktijk zijn dat vaak geen grote trajecten, maar kleine, laagdrempelige initiatieven die direct invloed hebben op het dagelijks werk.

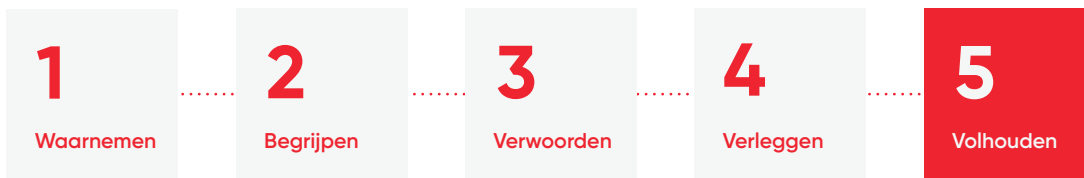
Bijvoorbeeld initiatieven die zorgen voor meer contact tussen teams, beter inzicht in elkaars werk of meer momenten van afstemming. Juist doordat ze klein en concreet zijn, worden ze sneller opgepakt en zorgen ze voor zichtbare beweging in de organisatie.



Jannekes tip

"We hebben geleerd dat alleen ruimte geven niet genoeg is. Mensen moeten ervaren dat het veilig is én dat het echt belangrijk is. Daarom zijn we mensen actief gaan benaderen en hebben we expliciet gezegd: dit hoort bij je werk, dit doet ertoe."





Stap 5: Volhouden

De beweging naar gedeeld leiderschap stopt niet na het formuleren van afspraken of het opstarten van initiatieven. In veel organisaties zit juist hier de grootste uitdaging. Er wordt een goede stap gezet, maar zonder vervolg vallen mensen langzaam terug in oude patronen. Gewoontes, tijdsdruk en dagelijkse drukte zorgen ervoor dat aandacht voor leiderschap weer naar de achtergrond verdwijnt. Volhouden gaat daarom niet over méér doen, maar over het organiseren van ritme en herhaling. Het vraagt dat leiderschap onderdeel wordt van hoe je werkt, in plaats van iets wat je er tijdelijk bij doet.

→ Zo doe je dat

Verwerk leiderschap in bestaande momenten

In plaats van aparte trajecten op te starten, werkt het beter om leiderschap te verweven in momenten die er al zijn. Denk aan teamoverleggen, MT-vergaderingen en ontwikkelgesprekken. Door leiderschap daar bewust terug te laten komen, blijft het onderdeel van het gesprek.

- Welke keuzes hebben we gemaakt en hoe hebben we die toegelicht?
- Wat ging goed in samenwerking en waar liep het stroef?
- Waar zagen we dat mensen initiatief namen en waar bleef het stil?

Op deze manier wordt leiderschap geen los onderwerp, maar iets wat telkens terugkomt in de praktijk.

Creëer ritme in ontwikkeling en reflectie

Naast bestaande momenten helpt het om vaste ritmes in te bouwen. Momenten waarop je bewust stilstaat bij hoe leiderschap zich ontwikkelt.

Dat kan in verschillende vormen:

- ontwikkeldagen voor het managementteam
- intervisiemomenten waarin leidinggevenden casussen bespreken
- momenten waarop feedback wordt opgehaald en gedeeld

Door dit soort ritmes ontstaat er continuïteit. Niet één keer reflecteren, maar structureel blijven kijken en leren.



Jannekes tip

"Behandel leiderschap niet als een project, maar verwerk het in hoe je werkt. Wij hebben het onderdeel gemaakt van vaste momenten, zoals ontwikkeldagen, interviews en feedbackgesprekken. Daardoor blijft het terugkomen, ook als het druk is."

Blijf meten en signalen volgen

Wat je in gang hebt gezet, wil je blijven volgen. Niet om te controleren, maar om te begrijpen hoe de organisatie zich ontwikkelt. Door periodiek te meten en signalen op te halen, zie je waar beweging ontstaat en waar bijsturing nodig is.

Belangrijk daarbij is dat niet alles hoeft te stijgen. Sommige thema's blijven gelijk of laten zelfs een lichte daling zien. Juist dat zijn momenten om opnieuw het gesprek te voeren: wat zien we hier en wat betekent dit voor wat we nodig hebben?

Maak leiderschap bespreekbaar als iets wat nooit 'af' is

Een belangrijke houding in deze fase is dat leiderschap geen eindpunt kent. Het is iets wat zich blijft ontwikkelen, omdat de organisatie zelf ook in beweging blijft.

Door die gedachte expliciet te maken, ontstaat ruimte om te blijven leren en bijstellen. Het voorkomt dat verandering wordt gezien als iets wat een keer moet slagen, in plaats van een proces dat je samen doorloopt.



Jannekes tip

"Maak van leiderschap geen eenmalige verandering, maar iets waar je steeds op terugkomt. Wij blijven het bewust bespreken: hoe werken we samen en hoe geven we leiding? Daardoor blijft het zich ontwikkelen en zakt het niet weg als de aandacht verslapt."

Gedeeld leiderschap in één oogopslag

1

Begin met waarnemen

- Verzamel actief signalen uit gesprekken en dagelijkse interacties
- Kijk naar gedrag en patronen, niet alleen naar incidenten
- Maak observaties concreet en zichtbaar
- Gebruik metingen om impliciete signalen scherp te krijgen
- Stel conclusies nog even uit

2

Werk samen aan begrip

- Deel inzichten open in de organisatie
- Richt het gesprek op patronen in plaats van individuen
- Koppel uitkomsten aan situaties uit de praktijk
- Gebruik data als onderbouwing, niet als oordeel
- Maak het gesprek gezamenlijk

3

Maak leiderschap expliciet

- Benoem wat belangrijk is in samenwerking en leiderschap
- Vertaal waarden naar concreet gedrag
- Maak afspraken over besluitvorming en communicatie
- Werk met één gedeelde taal
- Zorg voor consistentie tussen leidinggevenden

4

Leg eigenaarschap breder neer

- Leg de vraag terug in de organisatie
- Betrek medewerkers actief bij keuzes en thema's
- Maak duidelijk dat initiatief nemen verwacht en veilig is
- Verleg de leidinggevende rol van sturen naar faciliteren
- Stimuleer kleine, concrete initiatieven

5

Zorg voor ritme en herhaling

- Verwerk leiderschap in bestaande overleggen en gesprekken
- Plan vaste momenten voor reflectie en ontwikkeling
- Blijf signalen ophalen en bespreken
- Gebruik resultaten om bij te sturen
- Blijf leiderschap behandelen als iets dat nooit 'af' is

Meer weten?

Neem contact op met jouw contactpersoon
bij Great Place To Work of één van onze
Partnership Consultants

Mark Mulder
Partnership Consultant



Esther Veenendaal
Partnership Consultant



Sebastian Rasters
Business Development Representative