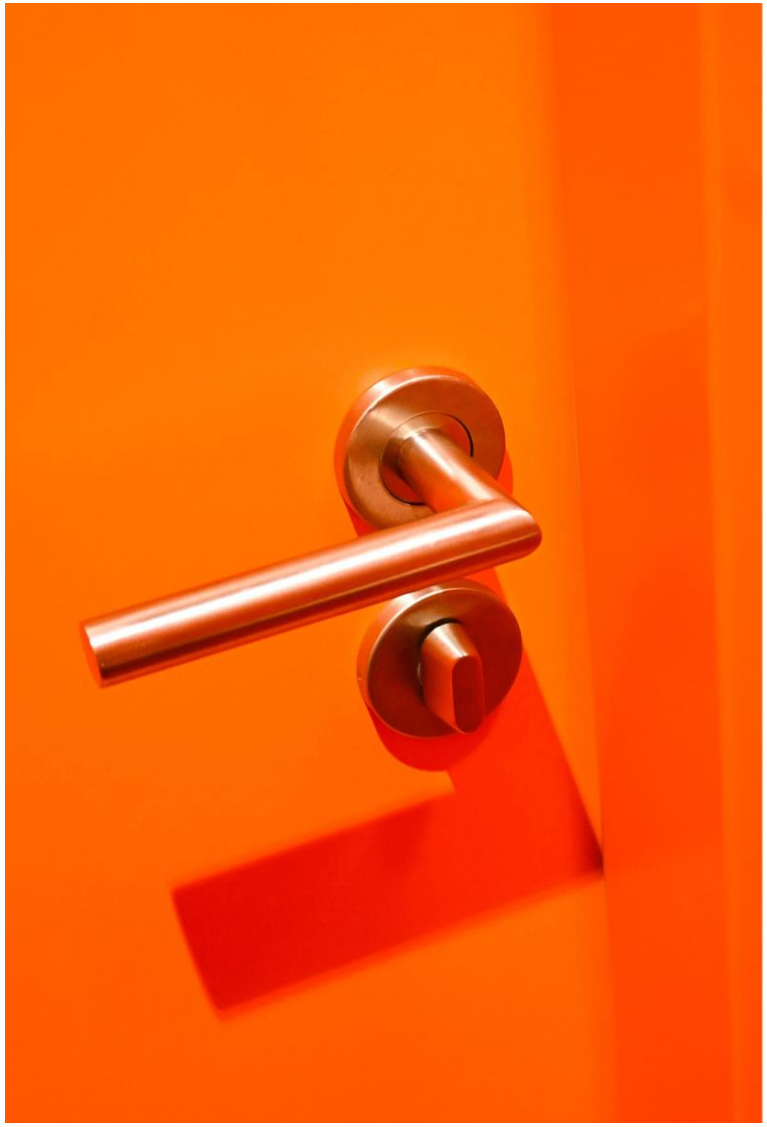


Van inzicht naar impact

INSPIRATIE VOOR LEIDERS

SAMENSTELLING EN UITGAVE

Yolanda van Dongen

19 ARTIKELEN INCLUSIEF
PRAKTISCHE WERKVORMEN

11 SPECIALISTEN AAN HET WOORD

Van inzicht naar impact

INSPIRATIE VOOR LEIDERS

SAMENSTELLING
Yolanda van Dongen

EINDREDACTIE
Marieke Noordam

Het gedachtegoed en de uitwerking daarvan in dit werkboek is van Yolanda van Dongen en alle Co-auteurs. Wil je iets hergebruiken uit dit boek? Neem dan even contact met ons op. Overname in andere publicaties, zonder voorafgaande toestemming is niet toegestaan.

ISBN:	978 90 8314 631 7
Trefwoord:	Leiderschap ontwikkeling
Uitgever:	Yolanda van Dongen
Auteurs:	Yolanda van Dongen, Marieke Noordam, Mirjam Tirion, Nynke de Geus, Maddy Bolhuis, Millosch van der Sanden, Geert Kannegieter, Anouk Hupkes, John Willems, Anita Regout, Christine Wijshake
Fotografie:	Yolanda van Dongen
Fotografie portretten:	Wanda Verhoeff
Redactie:	Sieger Timmerman
Eindredactie:	Marieke Noordam
Vormgeving:	Nathalie Albert
Drukwerk:	Studio Ton Bal

©2025 VAN DONGEN & CO

Ondanks alle zorg die besteed is aan de tot stand koming van dit boek, kunnen de auteurs en uitgever geen verantwoordelijkheid aanvaarden voor de schade die uit het gebruik van de verstrekte informatie voortvloeit.

Van Dongen & CO BV
Willem de Zwijgerlaan 101
2582 EK Den Haag
info@vandongenenco.nl
06 117555522

vandongenenco.nl

VOORWOORD

Vanuit Van Dongen & Co begeleiden we al 25+ jaar teams, leidinggevenden en individuele medewerkers op het gebied van onderlinge samenwerking, op de eigen persoonlijke effectiviteit en op leiderschap.

Vanzelfsprekend hebben wij zelf ook een diversiteit aan opleidingen, trainingen en seminars gevolgd en nog veel meer boeken gelezen over organisatie-, team- en persoonlijke ontwikkeling. Altijd weer zeer inspirerend. Wat we echter misten, was een zeer praktisch boek.

Een praktisch boek, dat wij kunnen aanraden aan de leidinggevenden die we in ons werk tegenkomen. Met weinig theorie en juist heel veel werkvormen die jij persoonlijk kunt doen, en daarnaast ook oefeningen voor met je team. Aanvullend heeft elk artikel een uitgebreidere blog, die te vinden is met de QR-code onder elke bijdrage.

Elf coaches van Van Dongen & Co hebben de koppen bij elkaar gestoken en zijn aan de slag gegaan om dit 'doe-boek voor leidinggevenden' te realiseren.

Want onze slogan is niet voor niets:
Ontwikkelen door te doen!

De focus van dit boek
Als startende of ervaren leidinggevende - of misschien ben je begeleider of coördinator - loop je vroeg of laat tegen de volgende vragen op:

- Hoe begeleid ik mijn team in de samenwerking?
- Hoe benut ik het potentieel in mijn team?
- Uit welk vaatje ga ik tappen als (het lijkt of) iemand niet mee wil?
- Heb ik eigenlijk wel een team? Of heb ik meer met een groep te maken?
  En vraagt dat hetzelfde van mij?
- Ben ik nou coachend leidinggevende, of...?
- Hoe ontwikkel ik mijn eigen stijl als leidinggevende?

In onze visie start alles met persoonlijk leiderschap. Dat geldt in de eerste plaats voor jou als leidinggevende.

En vervolgens ook voor je medewerkers. Hoe pakken zij hun eigen regie en verantwoordelijkheid? Hoe draagt iedereen bij aan de samenwerking? We richten ons in dit boek helemaal op jouw rol als leidinggevende hierin.

We wensen je veel lees- en leerplezier en vooral veel voldoening en succes met werken vanuit jouw eigen leiderschap. Op naar een top-team!

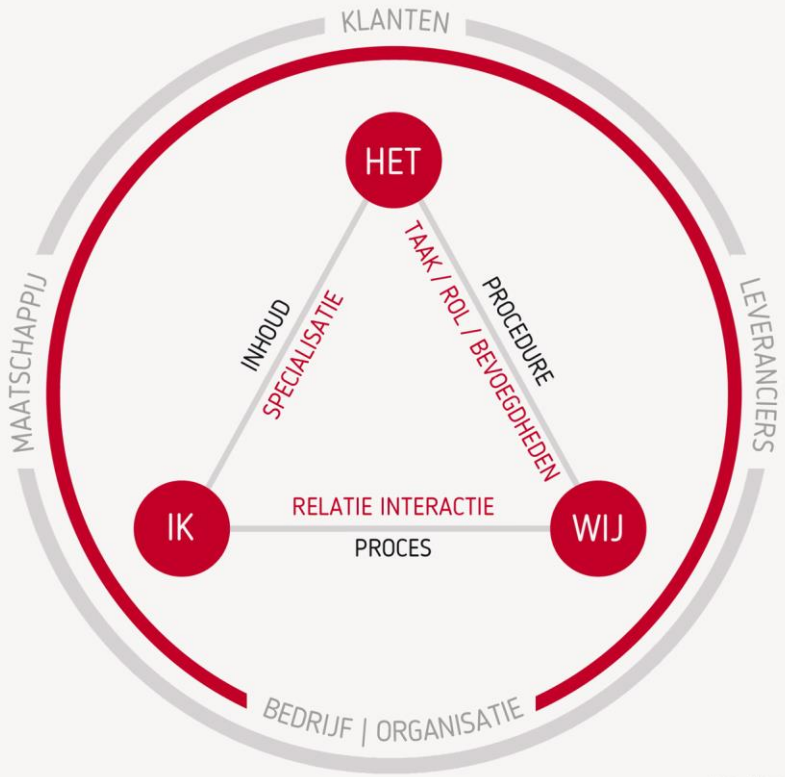
Yolanda van Dongen

Yolanda van Dongen
Namens alle coaches bij Van Dongen & Co

Inhoud

	Voorwoord	03
	Inhoud	05
	Leiderschap in beweging	07
IK	De kracht van IK	10
WIJ	De kracht van WIJ	60
HET	De kracht van HET	110
	Nawoord	131

WERKEN MET EN BINNEN TEAMS



bron: Themagecentreerde Interactie
Ruth Cohn Instituut

LEIDERSCHAP IN BEWEGING

Inzicht, reflectie en actie in de praktijk van alledag.

Leidinggeven, het is een vak. Een vak dat continu in ontwikkeling is – en vraagt om scherpe antennes, persoonlijk leiderschap én praktische wendbaarheid.

Of je nu werkt binnen de zorg, het onderwijs, het openbaar vervoer, voor een (commerciële) organisatie of de overheid: als leidinggevende ben je constant aan het schakelen tussen mens, taak en context.

Dit boek is gemaakt voor jou als leidinggevende. Niet als handleiding of stappenplan, maar als inspiratiebron. Compact, to-the-point, uitnodigend tot reflectie én actie.

Het is zoals in het spreekwoord 'Geef een man een vis en hij heeft eten voor één dag. Leer een man vissen en hij heeft eten voor heel zijn leven': mensen ontwikkelen zich het best door te doen.

De driehoek als kompas

De onderliggende structuur van dit boek is gebaseerd op de thema-gecentreerde interactie (TGI) van de Duits-Amerikaanse psychotherapeute Ruth Cohn. Een krachtig en toegankelijk model dat helpt om je rol als leidinggevende in complexe situaties beter te begrijpen en vorm te geven.

De TGI gaat uit van drie elementen die altijd met elkaar in balans moeten zijn:

IK de persoon zelf, met overtuigingen, talenten, drijfveren en gedrag.
WIJ de groep of het team, met gezamenlijke doelen, relaties en dynamiek.
HET de taak, het thema of de inhoud waar je samen aan werkt.

En dit alles vindt plaats binnen de **context** – de organisatie, de omgeving, het grotere systeem waarbinnen je werkt.

Als leidinggevende beweeg je voortdurend tussen deze elementen. Je werkt aan resultaten om je doelen te behalen, de 'HET'. Je bouwt aan vertrouwen en samenwerking, de 'WIJ'. En je hebt oog voor je eigen ontwikkeling en welzijn en die van je individuele medewerkers, de 'IK'. Door je bewust te zijn van deze driehoek – en je positie erin – kun je effectiever handelen, beter balanceren en meer impact maken.

Dit boek helpt je hierbij

Ieder artikel en bijbehorende praktische werkvorm en uitgebreidere blog is los te lezen, maar samen vormen ze een logisch geheel. Je vindt er ideeën over luisteren, verzuim, doelen stellen, conflicthantering, vitaliteit en persoonlijk leiderschap. Thema's die jij in je praktijk dagelijks tegenkomt, en waarin je als leidinggevende het verschil maakt.

We hopen dat dit boek je inspireert om met nieuwe energie en scherpte naar je eigen praktijk te kijken. Gebruik het als gespreksstarter, reflectiemiddel of naslagwerk – wat ook maar aansluit bij jouw manier van leren en leidinggeven.

Soms is vertragen
de snelste weg
vooruit

De kracht van IK

Als leider – zo je wilt leidinggevende – neem je jezelf overal mee naar toe. Wat je zegt, hoe je handelt en hoe jij een voorbeeld bent, gaat allemaal over jouzelf. Over je persoonlijk leiderschap.

In de komende artikelen ontdek je onder andere hoe jij je persoonlijk leiderschap kunt versterken, hoe je je veerkracht – en mogelijk die ook van anderen – kunt waarborgen.

Hoe je kunt omgaan met je eigen succes en fouten en wat je daarvan kunt leren om (nog) inspirerender te worden in je rol. Kortom: hoe jij jezelf kunt versterken.

artikel
werkvorm

De sleutel tot groei en succes	13
De fles champagne	16
Leiderschap begint met eerlijk terugkijken	19
De andere kant van succes	22
Vooruit met veerkracht	25
Omgaan met tegenslagen	28
Spelen met stiltes	31
Tussen de regels door luisteren	34
Wat je denkt bepaalt wat je doet	37
Ontwikkel je mindset in 4 stappen	40
Ben je van je team óf sta je voor je team?	43
Schakelen op behoeften	46
Pettenparade: de veelzijdige leidinggevende	49
Welke pet past jou?	52
Leiderschap van morgen	55
Het leiderschapskompas	58

Vakmanschap is geduld, aandacht en flink wat eigen-wijsheid

Ben je van je team óf sta je voor je team?

Yolanda van Dongen & Marieke Noordam

Ben je als leidinggevende van je team of sta je voor je team?

Het is een belangrijk verschil: of je ‘van’ of ‘voor’ je team bent. Bewustzijn hiervan voorkomt verwarring voor jezelf en voor je medewerkers. Het wordt dan duidelijker – iedereen weet waar je voor staat, je managet de verwachtingen en voorkomt teleurstellingen.

En dat zorgt voor veiligheid en vertrouwen.

Wat betekent 'voor je team staan'?

Voor je team staan betekent echt iets anders dan 'van' je team zijn, namelijk:

- Je draagt de **verantwoordelijkheid voor het grotere geheel**: het doel, de richting, en de verbinding met de organisatie als geheel.
- Je bent **loyaal aan het systeem boven het team**, dus aan de organisatie (missie, waarden, opdracht).
- Je bewaakt de **orde en structuur**, en neemt beslissingen die niet per se populair hoeven te zijn, maar nodig zijn voor het functioneren van het geheel.

Wat betekent 'niet van je team zijn'?

Als leidinggevende ben je niet 'van' je team. Dat kan lastig zijn. Zeker als je zelf uit het team komt of gevoelig bent voor 'ik wil dat ze me aardig vinden'.

Niet 'van' je team zijn betekent: je bent niet 'één van hen'. Ook al kun je betrokken, empathisch en toegankelijk zijn. Heel graag zelfs. Je hebt echt een andere positie in het geheel.

Als je je te veel identificeert met je team (je 'van' je team voelt), verlies je jouw plek als leider. Je zou je te veel als 'vriend' gedragen waardoor je mogelijk lastige gesprekken uit de weg gaat. Of, erger nog: je neemt het op tegen het hogere management uit solidariteit met je teamleden die het met een bepaalde beslissing of visie van het hogere management niet eens zijn. Dit ondermijnt jouw positie volledig. Want dat is nou net de positie die je wel hebt: solidair zijn met het hogere management en niet andersom.

Kortweg: te veel ‘van’ je team zijn kan leiden tot verwarring, grensoverschrijding of zelfs disfunctionele loyaliteiten. Op termijn een onmogelijke situatie.

Wel vóór je team, maar dus niet van je team

Heel kort samengevat:

Je staat voor je team. Je representeert hun belangen naar boven, je geeft richting en je beschermt hen daar waar nodig en gewenst.

Je hoort dus niet bij je team. Je hebt een andere rol, andere verantwoordelijkheid, en een andere plek in de ordening, een andere plek in de hiërarchie.

Tot slot: in vakjargon noemen we dit ook wel ‘systemisch gezond leiderschap’.
Dit betekent: Je staat vóór je team, niet er middenin of eronder. Je draagt hen, je leidt hen, je zet de koers uit en je houdt de ordening – de hiërarchie (die is er niet voor niets) – zuiver.

WERKVORM

SCHAKELEN OP BEHOEFTEN

Van of voor je team zijn: hoe oefen je dat als leidinggevende? Als leidinggevende heb je twee belangrijke rollen: met je team zijn en voor je team staan. De kunst is om hier bewust in te schakelen, afhankelijk van wat je team en wat de organisatie nodig heeft.

Voor je team staan – leiderschap tonen

In deze rol geef je richting, bied je duidelijkheid en bescherm je het team tegen externe druk.

Neem duidelijke besluiten, ook als er weerstand is. Benoem dat je luistert, maar dat jij de knoop doorhakt.

Ga voor je team staan naar andere afdelingen of het management, bijvoorbeeld bij onrealistische verwachtingen. Tip: Probeer hier zoveel mogelijk uit de verdediging te blijven.

Bewaak grenzen, zoals nee zeggen tegen extra werk als de capaciteit ontbreekt.

Communiceer regelmatig over koers en prioriteiten, zodat het team weet waar het aan toe is.

Met (en dus niet 'van') je team zijn

In deze rol ben je benaderbaar, luister je actief en bouw je aan onderling vertrouwen.

Geef aandacht, aanwezig en zichtbaar te zijn in het dagelijks werk, zonder direct inhoudelijk te sturen.

Luister echt, door vragen te stellen en niet meteen oplossingen aan te dragen.

Toon kwetsbaarheid, bijvoorbeeld door eigen fouten of leerpunten te delen.

Vraag feedback, bijvoorbeeld: “Wat kan ik anders doen om jullie beter te ondersteunen?”

Wees heel duidelijk in wat wel en niet verwacht wordt. Teamleden willen weten waar ze aan toe zijn. Dat schept duidelijkheid en geeft houvast.

Je bent ervan of niet: kies positie

De balans vinden

De sleutel is **bewuste reflectie**.

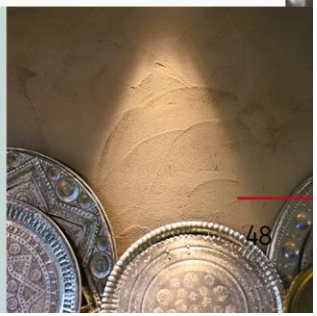
Vraag jezelf na situaties af:
Was ik hier meer van of voor het team?
of:
Wat had mijn team nodig?

Gebruik feedback van je team om te ontdekken waar je eventueel kunt bijsturen. Wissel ook tijdens overleggen van rol: begin bijvoorbeeld met ‘ophalen’ (met je team zijn) en eindig met besluiten (voor je team staan).

Door beide rollen bewust te oefenen, bouw je aan een sterkere relatie met je team én vergroot je je effectiviteit als leidinggevende.

BLOG

Groep of Team – Verschil in belangen



NAWOORD

Van Dongen & Co is een netwerkorganisatie, bestaande uit zeer bevlogen en ervaren (team)coaches en trainers. Professionals met uiteenlopende expertises en achtergronden, van psychologie, opleidings- en veranderkunde tot marketing, arbeidsmobiliteit, hotellerie, bedrijfskunde en telecom. Veelal hebben onze “Co’s” een achtergrond in leidinggeven en/of projectmanagement.

De artikelen in dit boek zijn geschreven door de Co’s vanuit hun specialisme en affiniteit alsook vanuit hun jarenlange ervaring met het begeleiden van individuele medewerkers en teams binnen uiteenlopende organisaties.

Het was een feest om, samenwerkend, dit boek te realiseren. In samenwerking komen ook wij van alles tegen. Het kan soepel en ‘als vanzelf’ lopen, en soms zijn er ook hobbels. We hebben ook in dit proces ervaren, dat meteen het gesprek aangaan, nieuwsgierig blijven, goed afstemmen en tijdig schakelen cruciaal zijn.

Het boek ligt er, en... we werken nog steeds graag en heel fijn samen. Het maakproces heeft bij ons als groep de verbondenheid eens te meer versterkt. Aan alle Co’s bij Van Dongen & Co: hartelijk dank voor jullie onvoorwaardelijkheid, inzet, inspiratie en energie!

Onze dank gaat verder uit naar:

Nathalie Albert – vormgeefster van dit boek, met haar enthousiasme, ‘out of the box’ denken, aanstekelijk optimisme en humor.

Sieger Timmerman – redacteur van het boek, een diesel met veel nauwkeurigheid, droge humor en geduld.

En, tot slot: aan Heleen van ’t Spijker en Merle Stel onze hartelijke dank voor het tegenlezen, voor jullie verfrissende feedback en humoristische blik.

EEN CO-CREATIE VAN:

AUTEUR & FOTOGRAAF

Yolanda van Dongen

vanDongen&Co

EINDREDACTEUR & CO-AUTEUR

Marieke Noordam

CO-AUTEUR

Mirjam Tirion

CO-AUTEUR

Nynke de Geus

CO-AUTEUR

Maddy Bolhuis

CO-AUTEUR

Millosch van der Sanden

CO-AUTEUR

Geert Kannegieter

CO-AUTEUR

Anouk Hupkes

CO-AUTEUR

John Willems

CO-AUTEUR

Anita Regout

CO-AUTEUR

Christine Wijshake

VORMGEVER

Nathalie Albert

REDACTEUR

Sieger Timmerman

Hoe kun je als leidinggevende jezelf en je team versterken en de organisatie positief blijven beïnvloeden?

Verandering is de enige constante – hoe kun jij daar vanuit jouw inspirerend leiderschap op inspelen?

Dit boek biedt jou handvatten om praktisch mee aan de slag te gaan. Van het creëren van veiligheid en het omgaan met diversiteit tot het oplossen van conflicten.

De beknopte artikelen en de praktische en verhelderende werkvormen ondersteunen je in je positie, je rol en slagvaardigheid. Dit komt ten goede aan de verbinding en het eigenaarschap dat medewerkers voelen, waardoor die zich veel sterker 'senang' kunnen voelen in de organisatie en beter kunnen presteren.

Dit boek is als geheel te lezen en je kunt er naar behoefte in grasduinen. Het geeft je het gereedschap in handen waarmee je het verschil maakt, en samen met je team(s) vooruit komt.

vanDongen&Co
ONTWIKKELEN DOOR TE DOEN

YOLANDA VAN DONGEN

Auteur, teamcoach en coach op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Zij werkt graag in Co-creatie met zowel haar opdrachtgevers als collega's. De kracht van Yolanda is om ingewikkelde zaken terug te brengen naar de eenvoud en hanteerbaar maken. 'Ontwikkelen door te doen' is haar motto.

9 789083 146317