

## Nu verkrijgbaar

Alle Nederlandstalige boeken van Wendy van Mieghem zijn te bestellen via [Psychologieboeken.eu](http://Psychologieboeken.eu)  
Alle Engelstalige boeken zijn te bestellen via [Psychologybooks.eu](http://Psychologybooks.eu)



### De wijsheid achter emotie en gevoel

Dit handboek neemt je mee naar de wijsheid die achter al je emoties en gevoelens te ontdekken is. Door de verschillende lagen van de menselijke natuur te ontrafelen, leer je de natuurlijkheid van herstel en veranderprocessen (beter) kennen.



### Leiderschap

Hoe ervaar je rust tijdens conflicten? Hoe leid je vanuit veiligheid jezelf en anderen door herstel- en veranderprocessen? In hoeverre liggen je denken, voelen en doen dan op één lijn? Het handboek Leiderschap ondersteunt je bij het vinden van jouw antwoorden op deze en andere vragen.



### Leven met hoogsensitiviteit

De praktische gids Leven met hoogsensitiviteit combineert professionele en ervaringsdeskundigheid. Het is een must voor hoogsensitieven en voor wie met hen, beroepsmatig of anderszins, in contact staat. Het is tevens het eerste deel van een reeks praktische gidsen over uiteenlopende psychologieonderwerpen.

## Verwacht

Leven met stress en burn-out  
Leven met angst en paniek  
De kracht van creatie

## Blijf op de hoogte

Via de website [Bewustleven.eu](http://Bewustleven.eu) kun je je inschrijven voor de maandelijkse nieuwsbrief. Ook kun je Wendy volgen op LinkedIn.

[nl.linkedin.com/in/wendyvanmieghem](https://nl.linkedin.com/in/wendyvanmieghem)

# Inhoud

## Voorwoord 11

### Hoofdstuk 1

#### Wat is leiderschap? 13

1.1	Een persoonlijk kader	13
1.2	Wat is leiderschap?	17
1.3	Boven- en onderstroom	21
1.4	Een veelomvattende taak	27

### Hoofdstuk 2

#### Waar vind je leiderschap? 33

2.1	Tussen leidinggevende en werknemer	33
2.2	Tussen ouder en kind	37
2.3	Tussen leerkracht en leerling	42
2.4	Tussen dierenbezitter en dier	44
2.5	Andere leiderschapsrelaties	49

### Hoofdstuk 3

#### Emotionele draagkracht 52

3.1	Wat is emotionele draagkracht?	52
3.2	Bouwen aan emotionele draagkracht	59
3.3	Schuiven met verantwoordelijkheid	62
3.4	Van generatie op generatie	67

### Hoofdstuk 4

#### Conflicten 75

4.1	Wat zijn conflicten?	75
4.2	Hoe voelt een conflict?	77
4.3	Conflicten zijn uniek	80
4.4	Persoonlijke voorkeuren in conflicthantering	86

## Hoofdstuk 5

<b>Integreren van uitersten</b>	<b>94</b>
5.1 Binnen en buiten	94
5.2 Persoonlijk en professioneel	98
5.4 Mannelijk en vrouwelijk	109
5.5 Geven en ontvangen	113
5.6 Andere polariteiten	116

## Hoofdstuk 6

<b>Autoriteit</b>	<b>119</b>
6.1 Wat is autoriteit?	119
6.2 Interne autoriteit	120
6.3 Externe autoriteit	122
6.4 Leiderschap en macht	125
6.5 Blinde vlekken in autoriteitsrelaties	130
6.6 Autoriteit en conflicten	134
6.7 Omkering van autoriteitsrelaties	138

## Hoofdstuk 7

<b>Persoonlijkheid</b>	<b>142</b>
7.1 Wat is persoonlijkheid?	142
7.2 Omgaan met onzekerheid en kwetsbaarheid	145
7.3 Menselijke dynamiek achter langdurige innerlijke onbalans	151
7.4 Beweeg om persoonlijkheid heen	162

## Hoofdstuk 8

<b>Verandering</b>	<b>166</b>
8.1 Alles stroomt	166
8.2 Veiligheid	169
8.3 Verbinding	175
8.4 Vertrouwen	178

## Hoofdstuk 9

<b>Duurzaam en effectief veranderen</b>	<b>186</b>
9.1 Duurzaam en effectief	186
9.2 Zeven stappen naar duurzame verandering	190

## Hoofdstuk 10

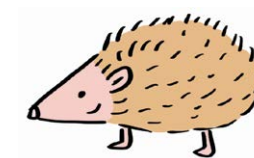
<b>Zeven taken in leiderschap</b>	<b>202</b>
10.1 Wederkerig leren	202
10.2 Ruimte voor creativiteit, vakmanschap en bezieling	204
10.3 Zeven taken in leiderschap	207

<b>Nawoord</b>	<b>223</b>
----------------	------------

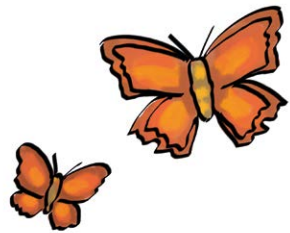
<b>Dankwoord</b>	<b>224</b>
------------------	------------

<b>Trefwoordenlijst</b>	<b>226</b>
-------------------------	------------

<b>Eindnoten</b>	<b>230</b>
------------------	------------



# Voorwoord



Hoe kun je vanuit veiligheid jezelf en anderen door herstel- en veranderprocessen leiden? Hoe ervaar je rust tijdens verandering en conflicten? Dit boek geeft inzicht en handvatten bij het vinden van jouw antwoorden op deze vragen. Het belicht de menselijke kant van leiderschap en veranderprocessen – een kant die anders vaak onderbelicht blijft en tegelijkertijd veel invloed heeft op de duurzaamheid, constructiviteit en effectiviteit van herstel en groei. Des te meer reden om er eens goed in te duiken en onderliggende psychologische aspecten en dynamiek in kaart te brengen en toe te lichten, voor zover dit past in een boek.

Het boek *Leiderschap* is in eerste instantie geschreven ter ondersteuning van mezelf en de professionals die bij mij begeleiding of een opleiding volgen. Tijdens het vierjarige opleidingstraject leren professionals de natuurlijkheid van herstel- en veranderprocessen (h) erkennen en toepassen in hun dagelijks werk en leven. Dit tweede handboek is onderdeel van de lesstof, net als het eerder verschenen handboek *De wijsheid achter emotie en gevoel* en de praktische gids *Leven met hoogsensitiviteit*.

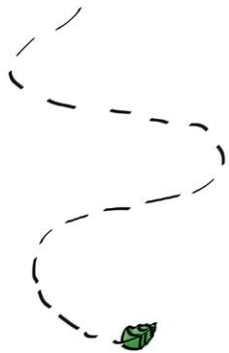
Dit boek vormt een zelfstandig geheel rond het thema 'leiderschap' en biedt ruim voldoende handvatten om mee aan de slag te gaan. Ook wanneer je niet door mij wordt begeleid. Voel je welkom om te lezen, leren en groeien. Ik streef ernaar om met mijn boeken zo veel mogelijk waarde toe te voegen aan jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hoewel ik omwille van de leesbaarheid er af en toe niet aan ontkom om bepaalde termen opnieuw toe te lichten, vind je in dit boek zo min mogelijk overlap met eerdere en komende boeken.

Sommige voorbeelden in dit boek zijn autobiografisch: je herkent ze aan de ik-vorm waarin ze zijn geschreven. Alle andere voorbeelden zonder bronvermelding zijn fictief. Elke overeenkomst of gelijkenis met een andere bestaande persoon berust op toeval.

Voor wie behoefte heeft aan meer informatie en verdieping, staan in de tekst her en der verwijzingen naar andere boeken, blogartikelen en bronnen. Op mijn website vind je een handig overzicht van de digitale informatie waarnaar dit boek verwijst, met aanklikbare links en video's.

Ik wens je veel leesplezier!

Hartelijke groet,  
Wendy van Mieghem



## Hoofdstuk 1

# Wat is leiderschap?

### 1.1 Een persoonlijk kader

Aan het begin van mijn professionele carrière was het voor mij niet vanzelfsprekend om de verantwoordelijkheid die voortvloeit uit opbouwend leiderschap geheel zelf te dragen. Dit had niet alleen te maken met mijn jonge leeftijd en een gebrek aan werkervaring. Spanningen, een gebrek aan draagkracht, een gebrek aan vaardigheden in het omgaan met emoties en pijn, innerlijke conflicten, verlies en trauma: ze leidden tot het 'lekken' van leiderschap. Ik gaf mijn kracht uit handen in het contact met anderen. Ik durfde onvoldoende te vertrouwen op mijn eigen kwaliteiten, gevoeligheden en menselijkheid. Zodra het te spannend werd, liet ik het contact met mezelf los. De aanleidingen waren in mijn beleving te pijnlijk, te emotioneel, te confronterend of te intens. Ik voelde me hierdoor beperkt in mijn kunnen en verlangde naar verandering. Naar een opbouwende manier van het aangaan en onderhouden van contact en communicatie. In eerste instantie met mezelf, van daaruit ook met anderen.

Ik leerde met vallen en opstaan om duurzaam en effectief zorg te dragen voor mezelf en anderen. Ik ontwikkelde en verdiepte mijn vaardigheden in het opbouwend omgaan met emoties en pijn. Ik leerde eerder en duidelijker grenzen stellen, contact maken en communiceren. Ik ontdekte kwaliteiten en gevoeligheden waarvan ik me eerder niet bewust was, en leerde er zorg voor dragen. Mijn emotionele draagkracht nam toe waardoor ik me ook vanbinnen krachtiger ging voelen. Die kracht zette ik op een opbouwende manier in ten dienste van natuurlijk herstel en groei. Het leidde tot mijn verbazing tot soms hevige conflicten. Het duurde lang voordat ik snapte en respecteerde dat ik niet per se iets verkeerd had gedaan, maar dat conflicten op een natuurlijke manier horen bij verandering en groei. Ik aanvaardde de uitdaging om conflicten, wanneer ze er eenmaal zijn, ten dienste te stellen van duurzame en effectieve veranderprocessen. Het werd hiervoor noodzakelijk om de



onderliggende menselijke dynamiek te doorgronden en verstaan. Ik leerde afstemmen op behoeften, verlangens, tekorten, instincten en alle andere aspecten van menselijkheid. Het leidde tot mijn eerste boek. Verandering, herstel en groei kennen hun eigen ritme en natuurlijk verloop, leerde ik. Hoe meer ik deze respecteer en hiernaar leer handelen, hoe krachtiger, effectiever en dienstbaarder mijn ondersteuning wordt voor mezelf en anderen. Een win-winsituatie.



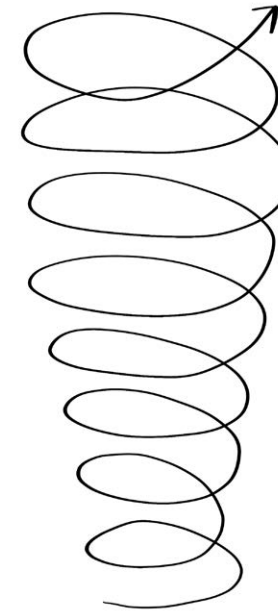
Tip

In het dagelijks taalgebruik wordt vaak geen onderscheid gemaakt tussen emoties en gevoelens. Je weet waarschijnlijk dat er een verschil is tussen instincten, behoeften, verlangens, emoties, gevoelens, gedachten en inspiratie, maar wellicht sta je hier niet vaak bij stil. Daarnaast kan de manier waarop je informatie verwerkt per zintuig verschillen. In mijn eerdere boeken worden deze verschillende lagen, zintuigen en aspecten uitgebreid toegelicht, zowel los van elkaar als in onderlinge samenhang. In dit boek borduur ik voort op de nuances in menselijkheid die in deze eerdere boeken zijn aangebracht.

Vanuit ratio kun je geneigd zijn om gevoelsmatige nuances weg te redeneren. Nuanceringen in de tekst van dit boek kunnen, hoe incompleet ook, hierdoor overkomen als overbodige herhalingen. Wanneer je op een natuurlijke manier van binnenuit wilt herstellen of veranderen, geven de verschillende nuances *gevoelsmatig en qua onderstroom* (zie 1.3) een duidelijk verschil in richting weer. Hierdoor worden ze relevant om onder je aandacht te brengen. Ik nodig je graag uit om de inhoud van mijn boeken óók te lezen vanuit gevoelsmatig perspectief. Zo zijn ze bedoeld.

Ruim 25 jaar na de start van mijn professionele carrière ben ik voor mijn gevoel van binnenuit in een opgaande spiraalbeweging vele malen veranderd. Mijn huidige vaardigheden, inzichten en levenshouding doen zoveel meer recht aan wie ik ben en wat ik nodig heb. Ik kan nu subtieler afstemmen, win-winsituaties creëren en leidinggeven aan duurzame en effectieve veranderprocessen. De relatie met mezelf en mijn gezin is hechter geworden met elke cyclus

van verandering, herstel en groei. Mijn emotionele draagkracht is enorm gegroeid, maar is nog steeds niet onbeperkt. Ik ben gegroeid in het dragen van leiderschap en alle verantwoordelijkheden die hieruit voortvloeien. Nu durf ik oprecht te zeggen: ik ben een leider. Niet perfect, maar wel aanspreekbaar en met hart voor mensen en welzijn. En bereid om te blijven leren in interactie met anderen.



In dit boek deel ik kennis, inzichten en ervaringen met je die ik me de afgelopen decennia eigen heb gemaakt en waarin ik tegelijkertijd nog volop leer, steeds een laag dieper. Het was een hobbelige weg vol valkuilen en levenslessen. En dat zal het waarschijnlijk ook blijven. Ik hoop van harte dat dit boek je kan helpen bij het vinden van **jouw weg** naar krachtig en subtiel leiderschap. Naar het leiden van jezelf en anderen door duurzame en effectieve veranderprocessen. En bij het vinden van een dienstbare richting en houding tijdens conflicten. Zodat je rust, balans en emotionele draagkracht kunt ervaren in onrustige tijden.



Houd tijdens het lezen van dit boek een notitieboekje en pen bij de hand, zodat je aantekeningen kunt maken. Schrijf op hoe iets voor je is. Opschrijven helpt om los te laten en te ontspannen. Je gaat hierdoor minder piekeren. Er ontstaat ruimte voor voelen.

Wanneer je dit boek leest, voel je waarschijnlijk een verlangen naar meer inzicht, diepere vaardigheden of een grotere natuurlijke en ontspannen controle in de omgang met jezelf en anderen. Ik gun het je zeer. Zelfs veranderprocessen die op het eerste oog onmogelijk lijken, zijn te realiseren zodra je ze opdeelt in vele, kleine stapjes. Elk stapje kan bestaan uit het oefenen van een subvaardigheid en het opdoen van vertrouwen door veilige ervaringen. Vervolgens is het nodig om deze ervaringen te plaatsen in een voor jou relevant en opbouwend kader. Tijd, ruimte, gerichte aandacht, interactie en met regelmaat oefenen zijn ingrediënten om duurzame verandering te realiseren.

Dit boek is niet alleen bedoeld om te lezen. Het is vooral bedoeld om te gaan **voelen** en **doen**. Graag nodig ik je daarom uit om tijdens het lezen stil te staan bij wie jij bent en wat je nodig hebt. Vraag jezelf na elke paragraaf af: Wat betekent dit voor mij? Welke rol spelen dit aspect en deze dynamiek in mijn dagelijks werk en leven? In hoeverre kan ik ze begrijpen, er in contact en communicatie opbouwend, subtiel en krachtig uitdrukking aan geven, en ernaar handelen?



Aan het eind van elk hoofdstuk vind je een aantal reflectievragen. Die nodigen je uit om actief aan de slag te gaan met de inhoud van dit boek. Neem telkens rustig de tijd om voor jezelf de vragen te beantwoorden en schrijf je antwoorden op. Zo ontstaat na verloop van tijd een verslag van jouw ontwikkeling.

Jouw persoonlijk kader kleurt jouw leiderschap. Je levenshouding en ervaringen tot nu toe hebben geleid tot patronen in het omgaan met

instincten, emoties, gevoelens, gedachten en inspiratie. Daar waar je moeite ervaart om zorg te dragen voor innerlijke behoeften, tekorten, kwaliteiten en gevoeligheden, wentel je ze (on)bewust af op anderen. Welke invloed dit heeft op jouw leiderschap, kun je lezen in dit boek.

## 1.2 Wat is leiderschap?

De klassieke definitie van 'leiderschap' is een proces waarbij een individu een groep van mensen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken<sup>1</sup>. Velen denken bij 'leiderschap' in eerste instantie aan een manager: iemand die voor een groep mensen een visie en doelen formuleert, en een richting aangeeft om die te realiseren. Leiders leggen aan belanghebbenden binnen en buiten de groep verantwoording af over hun besluiten. Deze vorm wordt 'formeel leiderschap' genoemd en heeft nauwe connecties met hiërarchie, positie en formele macht. Naast formeel leiderschap bestaat er ook informeel leiderschap. Beide worden in deze paragraaf toegelicht. We beginnen met formeel leiderschap.

### Voorbeeld: formeel leiderschap

*Hakim is filiaalhouder bij een kledingketen. Hij is als hoofd verkoop verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van 'zijn' filiaal en stuurt vijftien mensen aan. Onder zijn taken vallen onder meer voorraadbeheer, personeel aansturen en inplannen, financiële administratie en klachtenafhandeling. Eens per maand legt hij verantwoording af aan het hoofdkantoor.*

*Hakim geniet van zijn werk. Hij heeft een goed ontwikkeld stijlgevoel en moedigt zijn teamleden aan om een eigen smaak en stijl te ontwikkelen. Hij verwacht een vriendelijke, klantgerichte houding van zijn team; daar is hij strikt in. Waar nodig spreekt hij personeelsleden aan op verbeterpunten.*

Vanuit **formeel leiderschap** wordt een kader voor verdere handelingen vormgegeven. Het geeft structuur en helderheid over hoe er samengewerkt dient te worden. Dat kan erg prettig zijn. Wel is een nuancering nodig: het maakt *op papier* duidelijk hoe dingen horen te