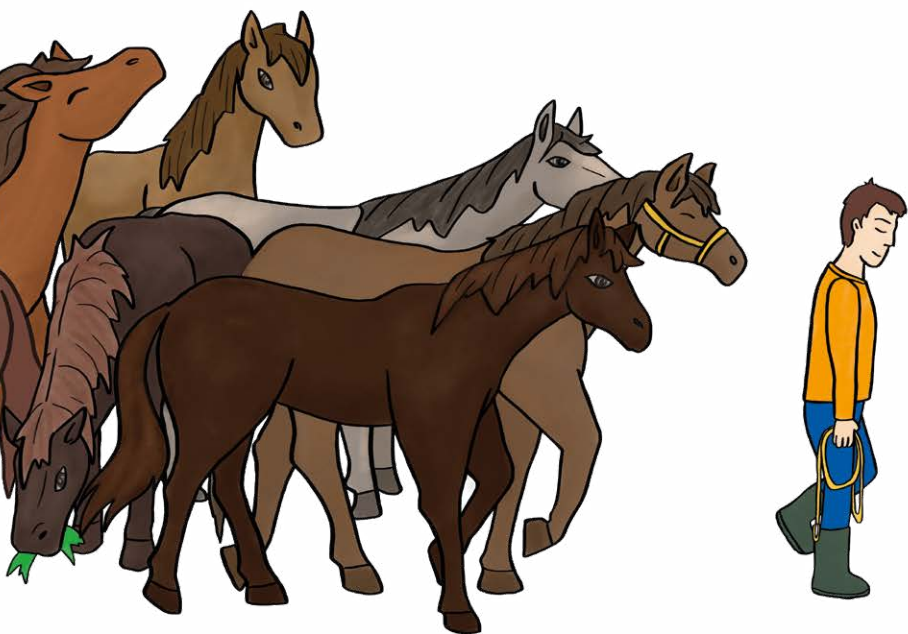


LEIDERSCHAP

Ervaar rust tijdens verandering en conflicten



Colofon

De informatie in dit boek is niet bedoeld ter vervanging van het persoonlijk advies van een arts, adviseur of hulpverlener.

Titel Leiderschap
Ondertitel Ervaar rust tijdens verandering en conflicten
ISBN 9789492293121
Druk eerste druk, najaar 2020
NUR 770

Trefwoorden: leiderschap, management, ouderschap, onderwijs, psychologie, veranderingmanagement, veranderkunde, contact, communicatie, emotie, menselijkheid, menselijke natuur, bewustwording, zelfzorg

Auteur Wendy van Mieghem, www.bewustleven.eu
Uitgave Wendy van Mieghem, www.psychologieboeken.eu
Illustraties Josien Brands, www.josienbrandsdesign.nl
 Roos ten Broecke, www.roosgalerij.be
Vormgeving Luvia Pepermans, www.bold-idea.nl
Drukwerk Grafistar, www.grafistar.nl
Tekstcorrectie Rien Wisse



© 2020 Alle rechten voorbehouden.

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

LEIDERSCHAP

Ervaar rust tijdens verandering en conflicten



WENDY VAN MIEGHEM

Voor Robin en Amélie

“Verbind je diep(er) met jouw en andermans
menselijkheid en ervaar rust tijdens
verandering en conflicten.”



Roos

Alle Nederlandstalige boeken en posters van Wendy van Mieghem zijn te bestellen via **Psychologieboeken.eu**
De Engelstalige boeken en posters zijn te bestellen via **Psychologybooks.eu**

Nu verkrijgbaar

De wijsheid achter emotie en gevoel
Leiderschap
Leven met hoogsensitiviteit

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** kun je je inschrijven voor de maandelijkse nieuwsbrief. Ook kun je Wendy volgen op LinkedIn.

 [linkedin.com/in/wendyvanmieghem](https://www.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

Integreren van uitersten	94
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

Autoriteit	119
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

Persoonlijkheid	142
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

Verandering	166
8.1 Alles stroomt	166
8.2 Veiligheid	169
8.3 Verbinding	175
8.4 Vertrouwen	178

Hoofdstuk 9

Duurzaam en effectief veranderen	186
9.1 Duurzaam en effectief	186
9.2 Zeven stappen naar duurzame verandering	190

Hoofdstuk 10

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

Nawoord	223
----------------	------------

Dankwoord	224
------------------	------------

Trefwoordenlijst	226
-------------------------	------------

Eindnoten	230
------------------	------------



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*.

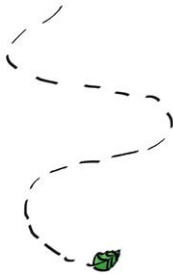
Dit boek vormt een zelfstandig geheel rond het thema ‘leiderschap’ en biedt ruim voldoende handvatten om mee aan de slag te gaan. Ook wanneer je niet door mij wordt begeleid. Voel je welkom om te lezen, leren en groeien. Ik streef ernaar om met mijn boeken zo veel mogelijk waarde toe te voegen aan jouw 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.

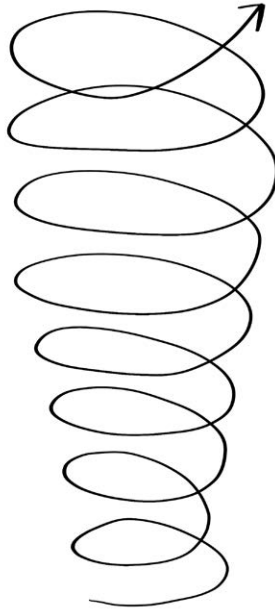


In het dagelijks taalgebruik wordt vaak geen onderscheid gemaakt tussen emoties en gevoelens. Je weet waarschijnlijk dat er een verschil is tussen instincten, behoeften, verlangens, emoties, gevoelens, gedachten en inspiratie, maar wellicht sta je hier niet vaak bij stil. Daarnaast kan de manier waarop 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 bereiken¹. 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. Leaders 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

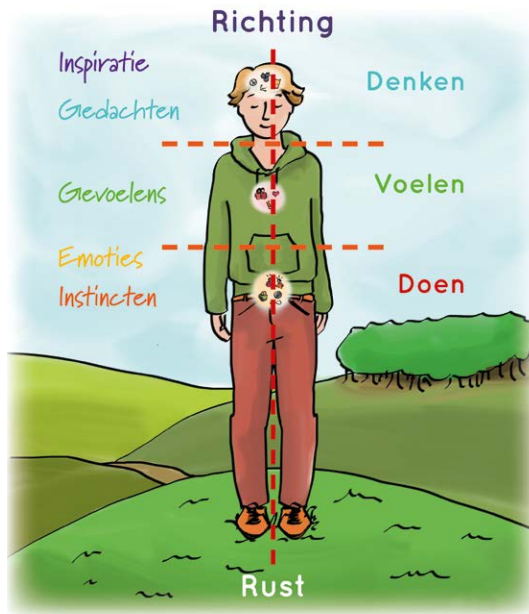
verlopen, maar de praktijk is vaak weerbarstiger; bij de vertaling van papier naar praktijk moeten hobbels worden genomen. Je kunt het vergelijken met hoe je met jezelf omgaat: wanneer je iets bedenkt wat niet aansluit bij hoe je je voelt of wat je nodig hebt, is de kans groot dat je toch iets anders gaat doen.

Voorbeeld: denken, voelen, doen

Agnes werkt als verkoper in de winkel van Hakim. Ze heeft het er naar haar zin. De eigenheid en visie die Hakim als filiaalleider en hoofdverkoper toont, vindt ze ronduit inspirerend. Ze zou willen dat zij zoveel inzicht en stijlgevoel had.

Hoewel ze qua leeftijd ouder is dan Hakim, merkt Agnes aan alles dat ze een groentje is. Bovendien heeft ze deels andere kwaliteiten en ervaringen dan Hakim. Ze zal haar eigen stijl moeten ontwikkelen. Ze prent zich telkens in om daar nu echt meer mee naar buiten te komen. Of bij gebrek aan eigen stijl gewoon maar wat uit te proberen in het combineren van kledingstukken. Het angstzweet breekt haar uit zodra een potentiële klant de winkel binnenstapt. Haar voornemen verdwijnt dan als sneeuw voor de zon. Hierdoor valt ze terug in oude patronen. Denken, voelen en doen liggen nog lang niet op één lijn voor Agnes. Het blijft helaas bij een voornemen om wat ze bij Hakim ziet zelf toe te passen in de praktijk. Vroeg of laat zal ze er een begin mee maken, neemt ze zich voor.

Zo gaat het ook bij groepen mensen. Wanneer een leider vertrouwen en vrije ruimte schenkt aan zijn teamleden, garandeert dit niet dat zij een groei zullen doorlopen. Mensen moeten ook in staat zijn om dat vertrouwen en die ruimte te benutten. Oftewel: ze hebben het nodig om ook vanbinnen ruimte toe te laten en vertrouwen te ontvangen. Alleen dan kan hun zelfvertrouwen groeien en zetten ze stappen vooruit. Groeien is voor veel mensen echter eng². Verandering ook. Het werpt je als het ware terug op jezelf. Mensen vallen bij uitnodigingen voor groei of verandering daarom vaak terug op hun eigen **individuele ontwikkelingsniveau**: de mate waarin ze op dat moment vaardig zijn en vertrouwen hebben in het opbouwend omgaan met pijn, emoties en gevoelens zoals onzekerheid of angst.



Niet de leider zelf maar degene die de verandering van binnenuit doorloopt, is uiteindelijk leidinggevend bij veranderprocessen.

In hoeverre jij als mens wel of geen vertrouwen voelt in het omgaan met emoties en pijn, is uniek en kan per leefgebied en per laag (oppervlakkig of dieper) verschillen. Hoe een groei of veranderproces verloopt, is op voorhand nauwelijks te voorspellen. Dit maakt het werken met mensen ook juist zo interessant. Wanneer een leider zorgvuldig afstemt op wat anderen emotioneel nodig hebben en zich procesgericht opstelt, neemt de kans flink toe dat een veranderproces opbouwend wordt doorlopen. Niet de leider zelf maar degene die de verandering van binnenuit doorloopt, is uiteindelijk leidinggevend bij veranderprocessen. Stem voor een duurzaam en effectief veranderproces zorgvuldig af op de inhoud, maar houd vooral ook rekening met de menselijke natuur van anderen én van jezelf.

Voorbeeld: een strak plan

Tabita geeft leiding aan een team accountants. Er zitten een paar 'haantjes' tussen, zowel mannen als vrouwen. Ze is er daarom extra op gebrand om met een strak plan van aanpak te komen. Er moet namelijk bezuinigd worden. Ze heeft enkele weken geleden de richtlijnen van de raad van bestuur en de directie ontvangen en heeft die vertaald naar de dagelijkse praktijk. Ze staat op het punt om de vergadering in te gaan en haar plan te ontvouwen – spannend.

Na afloop van de vergadering keert Tabita terug naar haar kantoor. Pfff, dat was een zware dobber. Het nieuws van de bezuinigingen is hard aangekomen bij haar teamleden. Ze waren dermate geraakt dat ze de inhoud van haar plan niet meer konden horen. Hun feedback en opmerkingen waren hierdoor vooral ongefundeerd. Het ging over emoties, niet over het plan zelf. Tabita voelt zich teleurgesteld en vooral niet gezien. Na al haar inspanningen en zorgvuldigheid voelt dit toch wel als een deceptie. Wat een ondankbare taak is leiderschap toch.

Wanneer een leider iets heeft bedacht wat niet of onvoldoende aansluit bij de menselijke natuur, gaan mensen in de groep waarschijnlijk anders reageren dan in formele zin van ze wordt verwacht. De leider heeft bijvoorbeeld niet genoeg rekening gehouden met menselijke patronen in het omgaan met emoties, pijn en verandering. Of hij heeft onvoldoende afgestemd op de draagkracht of andere relevante aspecten, zoals behoeften, rechten en plichten van anderen binnen en buiten de organisatie: werknemers, klanten, aandeelhouders, omgeving, overheid, natuur. Zijn plan is hierdoor onvoldoende dienstbaar.

Het is daarom een uitdaging om vanuit formeel leiderschap organisatiedoelen te formuleren en realiseren. Zelfs wanneer een doel helder is geformuleerd, is het maar de vraag in hoeverre anderen in de praktijk handelen in overeenstemming met en ten dienste van dit doel. De realiteit van leiderschap is daarom genuanceerd en complex. Elke laag in de organisatie en afdeling kent zo zijn eigen doelen, taken en uitdagingen. En ook z'n eigen cultuur. *Contact, communicatie en*



afstemming tussen de verschillende lagen en afdelingen vragen daarom voortdurend aandacht, tijd en moeite. De mate waarin men helder en constructief contact maakt, communiceert en verbindt, bepaalt grotendeels de kwaliteit van samenwerken. Die kwaliteit werkt door in die van de geleverde diensten of producten.

Elke groep mensen heeft naast formeel leiderschap daarom ook **informeel leiderschap** nodig: door mensen die zich ongeacht hun plek of rol in de groep geïnspireerd verbinden met de taak of opdracht en hierdoor anderen motiveren. Informele leiders zetten vanuit een intrinsieke (innerlijke) motivatie hun schouders onder een bepaalde klus zonder de formele grenzen van hun functie te betwisten. Ze zitten zelf lekker in hun vel en ervaren van binnenuit een natuurlijke draagkracht waarmee ze anderen (on)bewust ondersteunen en inspireren. Informele leiders communiceren helder en constructief, stellen op een opbouwende manier kritische vragen en brengen de uitvoering van een project zo een stuk verder. Informele leiders zijn energiek, nemen initiatief, leggen verbindingen en proberen dingen uit. Ze observeren hun omgeving en stemmen af op wat nodig is. Ze luisteren goed naar anderen, kunnen opbouwend feedback ontvangen en leren van hun fouten. Ze hebben realiteitszin, kijken kritisch naar zichzelf en gaan moeilijkheden niet uit de weg. Ze staan emotioneel en mentaal krachtig, zonder anderen te overheersen of iets op te leggen. Door dit alles zijn ze prettige collega's.

1.3 Boven- en onderstroom

Leiderschap kent dus zowel een formeel als een informeel aspect. Wanneer je als leider mensen door veranderprocessen heen wilt leiden, is het nodig om rekening te (leren) houden met de cultuur van deze groep: met de formele (uitgesproken) en informele (voelbare) regels van hoe mensen in deze groep met elkaar omgaan. In elke cultuur zijn een bovenstroom en een onderstroom te onderscheiden. Aan de buitenkant en boven de oppervlakte zie je bij groepen mensen vaak terug hoe mensen *willen* zijn en wat ze nastreven of zichzelf en anderen willen doen geloven. Hierin wordt vaak veel tijd en moeite gestoken, met zorgvuldige formuleringen, knappe marketingcampagnes en antwoorden die worden gedreven door