

# Het Moeres Leren Leiderschapskompas

Gebaseerd op 6 fundamentele principes van leiderschap:

Waarom meer managen leidt tot minder resultaat en hoe je wél grip krijgt op gedrag.



[www.moeresleren.nl](http://www.moeresleren.nl)

# INTRODUCTIE

## De kloof tussen intentie en impact



**Je werkt hard. Je agenda zit vol. Je bent betrokken en je voelt de verantwoordelijkheid die op je schouders rust. En toch... gebeurt er niet wat je wilt.**

Je hebt een **heldere visie** neergelegd, maar het team blijft afwachtend. Je hebt duidelijke afspraken gemaakt, maar de deadlines worden toch weer gemist. Of je probeert de sfeer te verbeteren, maar de echte gesprekken vinden nog steeds plaats bij de koffieautomaat, niet aan de vergadertafel.

Het voelt vaak alsof je aan een elastiek trekt: hoe harder jij vooruit loopt, hoe meer weerstand je voelt. Dit is **frustrerend**. Niet omdat je niet capabel bent, maar omdat je ziet dat jouw energie niet wordt omgezet in beweging.

**Er gaat energie verloren tussen jouw plan en de uitvoering.** Dit is de pijnlijke realiteit die wij bij Mores Leren keer op keer zien: goedbedoeld leiderschapsgedrag pakt in de verkeerde context vaak destructief uit.

De tragiek is dat hoe harder je probeert te managen en te controleren, hoe minder grip je krijgt op wat er werkelijk toe doet: **het gedrag van je mensen.**

Dit e-book gaat niet over meer doen. Het gaat niet over het leren van nog een nieuw managementtrucje. Het gaat over het dichten van het gat tussen

- jouw intentie (wat je wilt bereiken) en
- jouw daadwerkelijke impact (wat je teweegbrengt met jouw gedrag).

De methodiek die we hier presenteren is geen snelle mening. **Het Mores Leren Leiderschapskompas** is gebouwd op 6 fundamentele principes van leiderschap die wij diepgaand hebben onderzocht. We hebben theorie en praktijk ontleed om tot de kern te komen: **wat maakt leiderschap effectief in een complexe omgeving?**

Leiderschap is geen positie die je bekleedt, maar een **vaardigheid** die je toepast. En zoals bij elke vaardigheid, bepaalt de precisie van je instrument het succes. In de komende hoofdstukken geven we je dat instrument.

Maar voordat we gaan bouwen, moeten we eerst begrijpen waarom de fundering van de huidige aanpak vaak rammelt.

# HOOFDSTUK 1

## Waarom de klassieke aanpak faalt

### Waarom werken slimme, gedreven leiders zich een slag in de rondte zonder het gewenste resultaat te boeken?

Het ligt niet aan een gebrek aan inzet. Het ligt ook niet aan je intentie. De oorzaak is vaak frustrerender:

Drie reflexen hebben ons vaak succesvol gemaakt:

- daadkracht
- sturen
- oplossen

Maar deze werken in de complexe realiteit van vandaag vaak averechts. We proberen grip te krijgen met methoden die vroeger werkten, maar die nu door onze vingers glippen.

Wij zien drie fundamentele valkuilen waar zelfs de meest ervaren leiders in stappen.

### 1. De Illusie van Controle

**Er is een hardnekkig misverstand dat leiderschap draait om beheersing. "Als ik maar genoeg rapportages heb, genoeg meetings inplan en de processen dichttimmer, dan heb ik grip."**

Maar controle is geen leiderschap. Management gaat over dingen goed doen (efficiëntie, controle), leiderschap gaat over de goede dingen doen voor de organisatie. De valkuil is dat je probeert gedrag te managen. Maar mensen laten zich niet programmeren.

Als jij stuurt op beheersing, krijg je compliance: mensen doen precies wat je vraagt, maar niets meer dan dat. Eigenaarschap, creativiteit en intrinsieke motivatie sterven af in een cultuur van controle. Je creëert een team dat wacht op instructies, terwijl jij je afvraagt waarom niemand initiatief toont.

De realiteit:

Leiderschap draait niet om de controle over processen, maar om het richting geven aan gewenst gedrag. Zonder gedragsverandering is leiderschap betekenisloos.

## 2. De "Schuld van de Afwezige"

**Misschien ben je niet de micromanager. Misschien ben je juist de leider die ruimte geeft en mensen niet voor de voeten wil lopen. Maar pas op: hier schuilt een nog groter gevaar.**

Veel leiders denken dat 'niets doen' een neutrale actie is. Als je even zwijgt tijdens een verhitte discussie, of een moeilijk besluit uitstelt om 'meer data te verzamelen', voelt dat als voorzichtigheid. Maar voor je team is het iets heel anders.

Stilte is nooit leeg. Afwezig of passief leiderschap is óók leiderschap, maar vaak van de destructieve soort. Je gedrag communiceert altijd iets.

Negeer je een sluimerend conflict? Dan zeg je impliciet: "Het is hier niet veilig om problemen te bespreken."

Grijp je niet in als iemand de kantjes eraf loopt? Dan is jouw boodschap: "Middelmatigheid is hier de norm".

Dit noemen we de "Schuld van de Afwezige". Je creëert een vacuüm dat zich vult met onzekerheid, roddels en angst. En het wrange is: vaak geven leiders vervolgens het team de schuld ("ze nemen geen verantwoordelijkheid"), terwijl ze zelf de architect zijn van die passiviteit.

## 3. De Context-Blindheid

**Dan is er nog de leider die zweert bij zijn 'eigen stijl'. "Ik ben nu eenmaal een mensen-mens" of "Ik ben een resultaatgericht leider". Het klinkt authentiek, maar het is vaak een excuus voor rigiditeit.**

Er bestaat geen universele succesformule. Wat werkt om een crisisteam vlot te trekken, werkt averechts bij een team van experts dat innovatie moet leveren. De fout die hier gemaakt wordt, is Context-Blindheid. Je gebruikt je favoriete hamer, en dus ziet elk probleem eruit als een spijker.

Effectief leiderschap is per definitie situationeel. Als je niet in staat bent om de context te lezen – de fase van je team, de druk van de markt, de taakvolwassenheid van je medewerker – dan vaar je blind.

### Conclusie Hoofdstuk 1

**Je verliest geen impact omdat je intenties niet deugen. Je verliest impact, omdat je probeert te navigeren met een incompleet kompas.**

Om dit te doorbreken, heb je een **instrument nodig** dat wél recht doet aan de complexiteit van jouw rol.

**Daarom introduceren wij het Mores Leren Leiderschapskompas →**

# HOOFDSTUK 2

## Het Mores Leren

### Leiderschapskompas

In de introductie stelden we dat leiderschap geen statische positie is, maar een dynamische vaardigheid. In een constant veranderende omgeving heb je niets aan een vaste routekaart; die is morgen alweer verouderd.

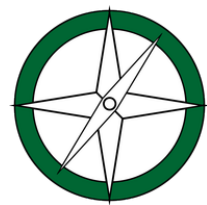
Wat je nodig hebt, is een navigatie-instrument, een kompas, dat je helpt je positie te bepalen, ongeacht de omstandigheden.

**Dit is het Mores Leren Leiderschapskompas.**

Het kompas bestaat uit drie essentiële onderdelen:



**de As en de Naald**



**de Ring**



**4 Windrichtingen**



Het Mores Leren Leiderschapskompas is een model waarin we de 6 fundamentele leiderschapsprincipes uit ons onderzoek een plek hebben gegeven:

**Centraal** in het kompas staat **de as waar de naald** op draait. Dit is het **Meta-Principe - Zelfleiderschap (1)**.

Om het kompas heen zit **de ring** die bepaalt hoe je de windrichtingen leest. **Het principe - Leiderschap is altijd contextafhankelijk (2)**.

Wanneer je **Naald** stabiel is en je **de Context (de ring)** leest, bepaal je je interventie via de vier windrichtingen:

- **Leiderschap draait altijd om richting geven aan gedrag (3).**
- **Leiderschap bestaat alleen in relatie tot anderen (4).**
- **Leiderschap is verantwoordelijkheid nemen voor het succes van de organisatie (5).**
- **Leiderschap heeft altijd impact, ook als je niets doet (6).**

## Navigeren met het Kompas

**Het Mores Leren Leiderschapskompas leert je dat je niet 'één type leider' hoeft te zijn. Het bevrijdt je van het idee dat je altijd authentiek moet zijn in je stijl. Je moet authentiek zijn in je As (je waarden), maar flexibel in je windrichting.**

**Laten we deze 6 fundamentele leiderschapsprincipes eens nader bekijken ...**



### **Zelfleiderschap (1) - Het meta-principe**

Veel leiderschapsmodellen slaan dit over en beginnen direct met 'hoe stuur je anderen aan'. Dat is een fundamentele fout.

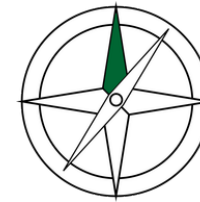
Leiderschap is een interventie in de relatie met anderen, maar de bron van die interventie ben jijzelf. Als de as en de naald wiebelt -als jij geen zicht hebt op je eigen waarden, emoties en valkuilen- is het onmogelijk om een zuivere koers te varen.

Zonder zelfleiderschap is je gedrag reactief. Je reageert vanuit ego, angst of gewoonte, in plaats van wat de situatie nodig heeft. Wie anderen wil leiden, moet eerst zichzelf kunnen leiden.



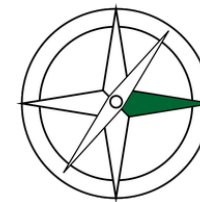
### **Leiderschap is altijd contextafhankelijk (2)**

In de ene situatie (bijvoorbeeld een crisis) betekent 'Noord' dat je directief moet zijn en besluiten moet forceren. In een andere situatie (bijvoorbeeld het ontwikkelen van senior professionals) betekent diezelfde koers dat je juist achterover leunt en kaders stelt. Er is geen 'one-size-fits-all'. De context -het team, de fase van de organisatie, de markt- dicteert welke stijl effectief is.



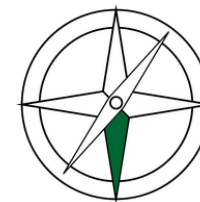
### **Leiderschap draait altijd om richting geven aan gedrag (3)**

Dit is de koersbepaler én de wegbereider. Het gaat niet alleen om het schetsen van een visie, maar om het actief creëren van de condities waaronder het gewenste gedrag mogelijk wordt. De kernvraag is niet alleen 'waar gaan we heen?', maar vooral: 'Wat moet ik organiseren of faciliteren zodat mijn mensen dat gedrag daadwerkelijk kunnen vertonen?' Zonder deze vertaalslag blijft visie een droom; met richting wordt het daadkracht.



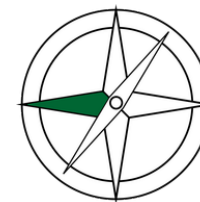
### **Leiderschap bestaat alleen in relatie tot anderen (4)**

Leiderschap is geen solo-activiteit. Het ontstaat in de interactie tussen jou en je mensen. Dit gaat over verbinding, vertrouwen en het besef dat jij zonder volgers geen leider bent. Hier bouw je de 'shared meaning' die nodig is om samen te werken.



### **Leiderschap is verantwoordelijkheid nemen voor het succes van de organisatie (5)**

Dit is je gronding. Het anker. Leiderschap gaat niet over jouw ego of carrière, maar over het nemen van eigenaarschap voor wat het collectief moet presteren. Het betekent in de spiegel kijken als het misgaat en uit het raam kijken (naar het team) als het goed gaat.



### **Leiderschap heeft altijd impact, ook als je niets doet (6).**

Dit is het besef van je eigen gewicht. Alles wat je doet én alles wat je laat, wordt uitvergroot. Jouw non-verbale communicatie, je stiltes, je twijfels; ze hebben direct effect op de veiligheid en cultuur in je team.

**Misschien denk je: "Mooi model, dat Kompas, maar werkt het ook?"  
Lees hierover in hoofdstuk 3 -->**

# HOOFDSTUK 3

## Het wetenschappelijke fundament

**Het Mores Leren Leiderschapskompas is niet zomaar aan een vergadertafel bedacht. Wij hebben decennia aan 'grote theorieën' gestript van hun academische ballast en teruggebracht tot hun essentie.**



### 1. De As en de Naald: Waarom Zelfleiderschap de basis is

Dat zelfkennis de sleutel is, is geen zweverige aanname. Bill George, voormalig CEO en professor aan Harvard, toonde met zijn onderzoek naar Authentiek Leiderschap aan dat leiders pas effectief worden als ze hun 'Ware Noorden' vinden: een innerlijk kompas van waarden en overtuigingen. Zonder die basis waai je met elke wind mee.

Daniel Goleman voegt daar de neurologische onderbouwing aan toe. In zijn model van Emotionele Intelligentie is zelfbewustzijn de absolute voorwaarde voor sociaal bewustzijn. Simpel gezegd: als je je eigen emoties niet herkent en reguleert, kun je onmogelijk de dynamiek in een groep lezen of sturen.



### 2. De Ring: Waarom Context koning is

Het idee dat één leiderschapsstijl altijd werkt, is in de jaren '70 al weerlegd door Hersey en Blanchard. Hun Situationeel Leiderschapstheorie bewijst dat effectiviteit afhangt van de 'taakvolwassenheid' van de medewerker: hoeveel sturing en ondersteuning heeft iemand nu nodig?.

Ook McKinsey bevestigt dit op organisatieniveau: wat een bedrijf in crisis nodig heeft, is fundamenteel anders dan wat een stabiel bedrijf vraagt. Context-sensitiviteit is geen 'extraatje', het is de kern van de rol.



### 3. Noord: Richting geven aan gedrag

Leiderschap gaat over beweging. John Kotter, de autoriteit op het gebied van verandering, stelt dat management gaat over planning en budgettering, maar dat leiderschap draait om het mobiliseren van mensen: niet alleen plannen maken, maar mensen in staat stellen een visie te realiseren.

Bass & Avolio (Transformationeel Leiderschap) en McKinsey benadrukken dat de enige echte maatstaf voor leiderschap gedragsverandering is. Het gaat er niet om of mensen geïnspireerd zijn, maar of ze -dankzij jouw invloed en support- ander gedrag laten zien op de werkvloer.

# Het wetenschappelijke fundament - het vervolg



## 4. Oost: De kracht van Relatie

Leiderschap is een sociaal proces. Warren Bennis stelde al dat leiderschap draait om het creëren van 'shared meaning' in interactie met anderen.

De Leader-Member Exchange (LMX) theorie waarschuwt ons hier voor een groot risico: leiders ontwikkelen onbewust verschillende relaties met hun mensen. Er ontstaat een 'in-group' (vertrouwelingen) en een 'out-group'. Dit ondermijnt de prestaties van het geheel. De kwaliteit van de relatie bepaalt de kwaliteit van het resultaat.



## 5. Zuid: Radicale Verantwoordelijkheid

Jim Collins ontdekte in zijn beroemde onderzoek Good to Great dat de allerbeste leiders (Level 5) een paradoxale mix bezitten van persoonlijke nederigheid en professionele wilskracht.

Zij hanteren het principe van 'Window & Mirror'. Als het goed gaat, kijken ze uit het raam en geven ze de credits aan het team. Als het fout gaat, kijken ze in de spiegel en nemen ze de schuld op zich. Dit bouwt het vertrouwen dat nodig is voor topprestaties.



## 6. West: De onvermijdelijke Impact

Amy Edmondson van Harvard Business School toonde aan dat 'psychologische veiligheid' de belangrijkste voorspeller is van teamsucces. En wie maakt of breekt die veiligheid? De leider.

Edgar Schein, de grondlegger van organisatiecultuur, stelt dat leiders de architecten van cultuur zijn. Vooral door waar ze niet op reageren. Jouw stilte is vaak luider dan je woorden; soms goed, soms slecht.

### Tot zover de theorie. Nu de praktijk.

Het is makkelijk om naar een kompas te kijken als je rustig aan je bureau zit. Maar leiderschap vindt niet plaats in een laboratorium. Het gebeurt op dinsdagmiddag, vijf minuten voor een crisisoverleg, als de cijfers rood kleuren, je beste manager net ontslag heeft genomen en jij je eigen irritatie voelt opborrelen.

Op die momenten heb je geen tijd om na te denken over wetenschappelijke modellen. Op die momenten neem je besluiten op de automatische piloot. En precies daar gaat het vaak mis. In de praktijk schuren de 6 principes namelijk met je intuïtie. Navigeren met het Mores Leren Leiderschapskompas betekent dat je dwars tegen je eigen reflexen in durft te gaan.

Laten we eens kijken hoe dat eruitziet in het heetst van de strijd. →



# HOOFDSTUK 4

## Het Leiderschapskompas in de praktijk

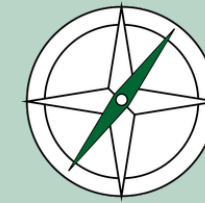
**Nu wordt het echt leuk, we gaan de praktijk in!**  
**Met situaties die je waarschijnlijk direct herkent, maar waar je tot nu toe misschien op de automatische piloot doorheen navigeerde. Tijd dus om het Kompas te gebruiken waarvoor het bedoeld is: navigeren als het spannend wordt.**

We lopen de zes principes langs aan de hand van herkenbare praktijkcases.

Het doel is simpel: leer het verschil zien tussen reageren vanuit je comfortzone (de reflex) en handelen vanuit leiderschap (de impact).

Zodat je straks, als je zelf in zo'n situatie staat, precies weet welk signaal je moet negeren en welke koers je moet varen.

In Hoofdstuk 5 ga je er zelf mee aan de slag gaan.



### Principe 1 - Zelfleiderschap

Dit principe gaat over leiderschap dat bij jou begint. Het vermogen om je eigen emoties, ego en reflexen te herkennen en te reguleren, zodat je niet reactief maar bewust handelt.

#### Principe 1 in de praktijk: De Emotionele Kaping

##### De Situatie

Je zit in een vergadering en een collega valt jouw project frontaal en ongenueanceerd aan. Je voelt de irritatie direct opvlammen. Je hartslag stijgt.

##### De Reflex

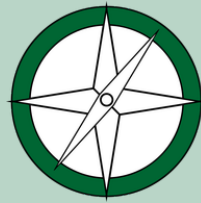
Je ego neemt het stuur over. Je wilt direct terugvechten ("Jij snapt er niets van!") of je trekt een muur op en sluit je af. Je reageert puur vanuit je emotie.

##### De Praktijk

Hier test je de stabiliteit van je As. Zelfleiderschap betekent niet dat je geen emoties hebt, maar dat je de pauzeknop indrukt.

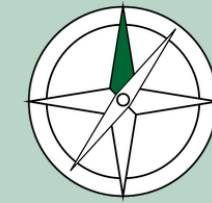
Je registreert je boosheid (data), maar handelt er niet naar. Je kiest niet voor een impulsreactie, maar voor een reactie die past bij je waarden. Bijvoorbeeld nieuwsgierigheid: "Kun je uitleggen waarom je dat vindt?" .

Dat voelt in het moment alsof je "over je kant laat gaan", maar in werkelijkheid behoud je de regie .



### Principe 2 - Leiderschap is altijd contextafhankelijk

Dit principe gaat over effectief leiderschap. Er bestaat geen 'one-size-fits-all'. Effectief leiderschap vraagt om het afstemmen van jouw stijl op de behoefte van het team en het moment.



### Principe 3 - Leiderschap draait altijd om richting geven aan gedrag

Dit principe gaat over leiderschap dat draait om het mobiliseren van mensen. Door heldere doelen te stellen en het gewenste gedrag actief mogelijk te maken; niet door dwang.

#### Principe 2 in de praktijk: De Comfortzone-Val

<b>De Situatie</b>	Je bent van nature een verbinder, iemand die poldert en coacht. Dat is je kracht en zo ken je jezelf. Maar nu is er crisis. De deadlines zijn gemist en de druk is hoog.
<b>De Reflex</b>	Je blijft dicht bij je voorkeursstijl. Je blijft vragen: "Hoe voelen jullie je hierbij?" en zoekt consensus. Dat voelt veilig en "authentiek".
<b>De Praktijk</b>	Je team wordt onrustig; ze zoeken kaders, geen vragen. Je Kompas geeft aan dat de context veranderd is.  Navigeren betekent hier dat je bewust kiest voor gedrag dat tegennatuurlijk voelt; je wordt directief en hakt knopen door.  Je bent niet "nep", je bent effectief. Je past je aan omdat de situatie dat eist, ook als dat voor jou oncomfortabel voelt.

#### Principe 3 in de praktijk: Het Elastiek-Effect

<b>De Situatie</b>	Je hebt de visie en het gewenste gedrag al drie keer uitgelegd. Toch zie je nog steeds oud gedrag. Je frustratie loopt op.
<b>De Reflex</b>	Harder duwen. Meer controleren. Nog een email sturen met uitroeptekens. Je gaat micromanagen op de inhoud.  Dit is het elastiek-effect: hoe harder jij trekt, hoe groter de spanning, tot het knapt.
<b>De Praktijk</b>	Het Kompas dwingt je hier te stoppen met trekken. In plaats van te focussen op de mensen (waarom snappen ze het niet?), kijk je naar de condities.  Je stelt jezelf de vraag: "Heb ik het wel mogelijk gemaakt?". Misschien vraag je om innovatie, maar zitten ze vast in bureaucratische systemen.  Je slikt je frustratie in en wordt dienstbaar: je gaat puinruimen en faciliteren, zodat zij kunnen bewegen. Of je gaat terug naar de tekentafel.

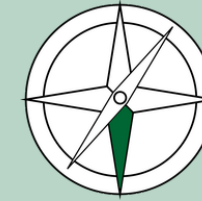


### Principe 4 - Leiderschap bestaat alleen in relatie tot anderen

Dit principe gaat over dat leiderschap geen solo-activiteit is, maar ontstaat in de interactie. Zonder oprechte verbinding en psychologische veiligheid is er geen sprake van volgerschap.

#### Principe 4 in de praktijk: De Stilte als Alarmbel

<b>De Situatie</b>	Je zit in een meeting. Je stelt een vraag en het blijft stil. Of mensen knikken braaf "ja", maar je voelt aan alles "nee".
<b>De Reflex</b>	Opluchting en efficiëntie. "Mooi, geen bezwaren, we kunnen door naar het volgende punt." Je negeert het onderbuikgevoel omwille van de snelheid.
<b>De Praktijk</b>	Hier moet je Kompas rood gaan knipperen. Deze stilte is geen instemming, het is data. Het vertelt je dat de relatie onveilig is. Je schuift de agenda (de inhoud) opzij, hoe druk je het ook hebt. Je benoemt wat je ziet: "Ik merk dat het stil is. Wat wordt er niet gezegd?" Dat is doodeng, want je opent de doos van Pandora, maar het is de enige weg naar echt resultaat. Of iemand aanwijzen en om reactie vragen.



### Principe 5 - Leiderschap is verantwoordelijkheid nemen voor het succes van de organisatie

Dit principe gaat over leiderschap dat het grotere geheel dient. En radicaal eigenaarschap nemen voor het eindresultaat én de omstandigheden waaronder dat tot stand komt.

#### Principe 5 in de praktijk: De Ego-Val

<b>De Situatie</b>	De resultaten vallen tegen. Het project is geflopt en de directie kijkt naar jou.
<b>De Reflex</b>	Verdediging. Je wijst naar buiten: "Ja, maar Marketing leverde te laat aan," of "De markt zit tegen." Je ego wil overleven en zijn straatje schoonvegen.
<b>De Praktijk</b>	Dit is het moment van de waarheid. Het Kompas wijst naar Zuid. Het vraagt van je om de pijn te pakken. Je gaat staan en zegt: "Ik ben eindverantwoordelijk. Ik heb de randvoorwaarden niet scherp genoeg bewaakt." In de praktijk voelt dit tegennatuurlijk; je bent bang dat je zwak lijkt. Maar de paradox is: op het moment dat je de schuld op je neemt (in de spiegel kijkt), stijgt het vertrouwen van je team direct.



## Principe 6 - Leiderschap heeft altijd impact, ook als je niets doet

Dit principe gaat over leiderschap dat er altijd is. Elk gedrag, ook jouw stilte, twijfel of afwezigheid, is een krachtig signaal dat direct de cultuur en veiligheid in je team vormt.

### Principe 6 in de praktijk: De Echoput

#### De Situatie

Je loopt door de gang of zit in een call. Je bent diep in gedachten verzonken over een complex probleem. Je kijkt bedenkelijk en groet iemand niet.

#### De Reflex

"Ik ben gewoon aan het nadenken." Je gaat ervan uit dat je gedrag neutraal is omdat je intentie neutraal is. Je denkt dat je even 'uit' staat.

#### De Praktijk

Je onderschat je eigen gewicht. Voor jouw medewerker was die frons geen "ik denk na", maar "hij vindt mijn werk niks". Voor je het weet gonst het door de afdeling dat er problemen zijn. Werken met het Kompas betekent dat je beseft dat je altijd 'aan' staat. Je maakt je interne staat expliciet: "Sorry dat ik zo moeilijk kijk, ik zit met een lastige puzzel in mijn hoofd, het ligt niet aan jou." Je communiceert proactiever dan voelt als 'nodig'



### De Mores Leren Reality Check

**Je weet nu dat harder werken niet de oplossing is. Je kent het Kompas. Nu is het tijd voor de confrontatie. Tijd om even te checken of jouw beeld klopt met de werkelijkheid.**

Waar verlies jij impact?

Impact verlies is het verschil tussen jouw intentie (wat je wilt bereiken) en het daadwerkelijke resultaat in je team. Dat verlies ontstaat niet door boze opzet, maar door blinde vlekken op je kompas.

In hoofdstuk 5 vind je de Mores Leren Reality Check.

Een eenvoudige check om snel (zelf)inzicht te krijgen in waar jouw impact verloren gaat. Of anders gezegd, waar jij aan impact kunt winnen! Hoe? We doen er ook meteen een herstelactie bij.

Ga snel door naar Hoofdstuk 5 →

# Hoofdstuk 5

## Aan de Slag met ...

### De Mores Leren Reality Check

In dit hoofdstuk kun je de Mores Leren Reality Check doen.

Het werkt simpel:

- Wees genadeloos eerlijk
- Lees de stellingen per principe
- Is je antwoord "nee" of twijfel je? Grote kans dat je op dit punt momenteel impact verliest

Per principe geven we je direct één herstelactie. Daarmee kun je verlies aan impact voorkomen en, nog beter, ombuigen naar beter resultaat.

Wil je je impact vergroten? Wees reëel over jouw reality!

Veel plezier met het versterken van jouw leiderschap!



#### 1. Zelfleiderschap

De fundering. Zonder zelfinzicht is elke interventie een gok.

Check

JA

NEE  
of ?

**Emotie als data:** Ik herken mijn eigen emoties (irritatie, onzekerheid) direct in een meeting en kan ze parkeren voordat ik reageer.

**Feedback:** Ik vraag wekelijks proactief aan een collega: "Wat deed ik deze week dat effectief was en wat zat in de weg?" (En ik ga niet in discussie over het antwoord).

**Waarden:** Mijn team weet precies waar ik voor sta; mijn gedrag is consistent met mijn uitgesproken waarden, ook onder druk.

#### Herstelactie - De "3-Minuten Reflectie"

Blok na elke belangrijke meeting 3 minuten in je agenda. Schrijf op: "Wat was mijn intentie? Wat was mijn gedrag? Wat was het effect?" Dit bouwt je 'As' sneller op dan welke cursus dan ook.



## 2. Leiderschap is altijd contextafhankelijk

Het vermogen om te schakelen.

Check	JA	NEE of ?
<b>Diagnose: Voordat ik een taak delegeer of een meeting start, vraag ik mezelf af: "In welke fase zit dit team en wat hebben ze nu nodig?" (Instructie, coaching of loslaten) .</b>		
<b>Flexibiliteit: Ik pas mijn leiderschapsstijl zichtbaar aan per persoon. Ik stuur een junior anders aan dan een senior.</b>		
<b>Expliciet maken: Als ik van stijl wissel (bijv. van coachend naar directief in een crisis), leg ik uit waarom ik dat doe.</b>		
<b>Herstelactie - De "Context-Check"</b> Open je volgende teamoverleg met de vraag: "Gezien de uitdaging waar we nu voor staan (de context), wat hebben jullie deze week concreet van mij nodig om succesvol te zijn?"		



## 3. Leiderschap draait altijd om richting geven aan gedrag

Koers bepalen en gedrag faciliteren.

Check	JA	NEE of ?
<b>De Eén-Zin-Test: Elk lid van mijn team kan onze topprioriteit voor deze week in één heldere zin formuleren (en het is dezelfde zin).</b>		
<b>Facilitatie: Ik vertaal abstracte doelen naar concreet gedrag en vraag actief: "Wat heb jij nodig om dit gedrag te laten zien?" (Middelen, tijd, mandaat).</b>		
<b>Bevestiging: Ik benoem en beloon specifiek het gedrag dat bijdraagt aan ons doel, zodat voor iedereen duidelijk is wat de norm is.</b>		
<b>Herstelactie: De "Gedrags-Briefing"</b> Stuur maandagochtend geen lijst met taken, maar definieer het gewenste gedrag: "Deze week is geslaagd als we proactief klantcontact zoeken." Voeg daar direct aan toe: "Ik heb X en Y geregeld om dit voor jullie makkelijker te maken." Hiermee geef je richting én support.		



#### 4. Leiderschap bestaat alleen in relatie tot anderen

Verbinding en vertrouwen.

Check	JA	NEE of ?
<b>Gelijke Aandacht:</b> Ik investeer evenveel tijd en energie in mijn 'lastige' of stille medewerkers als in mijn proactieve 'sterren' (geen in-group/out-group) .		
<b>Tegenspraak:</b> In mijn teamoverleggen durven mensen mij openlijk tegen te spreken en fundamentele bezwaren op tafel te leggen .		
<b>De Mens:</b> Ik weet van al mijn directe reports wat hen privé drijft en waar ze wakker van liggen.		
<b>Herstelactie: De "Luister-Tour"</b> Plan deze week met twee teamleden een 1-op-1 wandeling of koffie zonder agenda. De enige vraag is: "Hoe ervaar jij de samenwerking in het team op dit moment?" Luister alleen, los niets op.		



#### 5. Leiderschap is verantwoordelijkheid nemen voor het succes van de organisatie

Eigenaarschap en het geheel dienen.

Check	JA	NEE of ?
<b>Window &amp; Mirror:</b> Als een project faalt, kijk ik eerst naar mijn eigen rol (heb ik genoeg gefaciliteerd?), voordat ik naar het team wijs.		
<b>Obstakels:</b> Ik ben actief bezig met het wegnemen van bureaucratie en barrières die mijn team vertragen, zelfs als dat politiek lastig is voor mij.		
<b>Credits:</b> Ik geef publiekelijk en specifiek de credits aan anderen als we succes boeken.		
<b>Herstelactie: De "Mirror-Reset"</b> Start het volgende teamoverleg met kwetsbaarheid. Benoem een fout die jij onlangs maakte of een inschatting die je miste. Zeg: "Ik heb hier X laten liggen, en ik leer daar Y van." Dit geeft toestemming aan de rest om ook verantwoordelijkheid te nemen.		



## 6. Leiderschap heeft altijd impact, ook als je niets doet

Aanwezigheid en het gewicht van je woorden.

Check	JA	NEE of ?
<b>Stilte: Ik ben me bewust dat mijn zwijgen wordt opgevat als een oordeel. Ik laat geen stiltes vallen zonder uit te leggen wat ik denk.</b>		
<b>Grens: Ik spreek collega's direct en respectvol aan op gedrag dat onze waarden ondermijnt (ik loop niet door bij 'roddelen' of 'afspraken niet nakomen') .</b>		
<b>Besluitvaardigheid: Ik stel moeilijke beslissingen niet onnodig uit, ook niet als de informatie nog niet 100% compleet is.</b>		
<b>Herstelactie - Het "Stilte-Contract"</b> Spreek met jezelf en je team af: "Als ik stil ben, is dat omdat ik nadenk, niet omdat ik boos ben. Als ik iets vind, zeg ik het." Maak je impliciete gedrag expliciet.		

## De Balans Opmaken: Een 'Nee' is winst

Je hebt de Reality Check doorlopen. Grote kans dat je niet overal volmondig "JA" hebt kunnen antwoorden. Misschien voelt dat ongemakkelijk, want als leider ben je gewend om problemen op te lossen en zaken op orde te hebben. Twijfel of een 'nee' voelt dan als falen.

### Draai dat perspectief nu eens om.

In het Mores Leren Leiderschapskompas is een 'nee' geen diskwalificatie, maar potentieel. Elk vinkje bij 'Nee' of 'Twijfel' is een plek waar nu energie weglekt. Het is een plek waar jouw harde werken niet wordt omgezet in resultaat. Door dit nu te zien, heb je goud in handen. Je weet nu precies aan welke knop je moet draaien om directe winst te boeken.

Je hoeft niet alles tegelijk op te lossen. Kijk naar je antwoorden. Waar zit de grootste frictie:

- Zit het in je fundament (As/Context)? Dan is elke interventie op de inhoud voorbarig.
- Zit het in de uitvoering (De Windrichtingen)? Dan kun je morgen al het verschil maken met de bijbehorende herstelactie.

### Je hebt de diagnose. Nu door naar de remedie.



# CONCLUSIE

## Van Weten naar Doen

### De Stap naar Meesterschap

De diagnose is gesteld. Je ziet nu scherp waar jouw intentie en je impact uit elkaar lopen.

Dat inzicht is goud waard, want je kunt pas sturen als je weet waar je staat.

Maar vergis je niet:

**inzicht alleen verandert nog niets aan het resultaat op de werkvloer.**



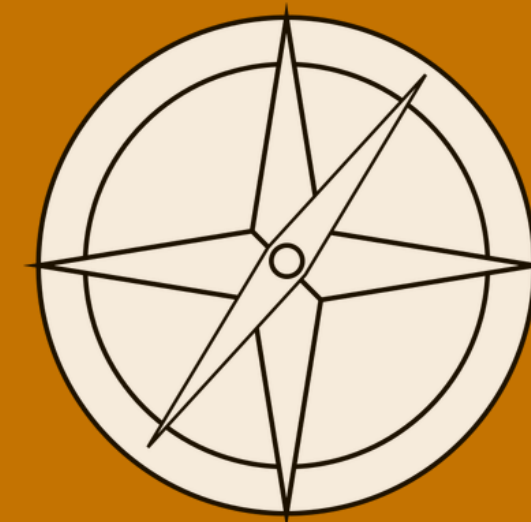
### De Uitdaging

Het Mores Leren Leiderschapskompas is eenvoudig te begrijpen, maar topsport om toe te passen.

Het is één ding om op papier te zien dat je contextafhankelijk moet zijn.

Het is iets heel anders om in het heetst van de strijd, wanneer de druk toeneemt en je emoties opspelen, daadwerkelijk je gedrag aan te passen en niet terug te vallen in je reflex.

De theorie is gratis. Het meesterschap vraagt om oefening, feedback en soms een confronterende gids.



# Over Mores Leren

Bij Mores Leren geloven we dat leiderschap een ambacht is.

Wij helpen leiders en directieteams om verlies aan impact om te buigen naar resultaat. Niet met theoretische verhandelingen, maar door samen met jou de weerbarstige praktijk in te duiken.

We helpen je om je As te verstevigen, je Context scherp te lezen en op het juiste moment de juiste windrichting te kiezen.

Je hebt nu de kaart en het kompas.

Wil je hulp bij het navigeren?



Kom in contact.

En laten we samen kijken waar jouw grootste winst ligt.

## Contact opnemen

We komen graag met je in contact!  
Bel, app of mail voor informatie of een afspraak:

### Sjoerd Eijkemans

06 - 43 57 99 53

[sjoerd@moresleren.nl](mailto:sjoerd@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)

### Erwin Dekker

06 - 20 60 99 39

[erwin@moresleren.nl](mailto:erwin@moresleren.nl)

[Connect op LinkedIn](#)



## Mores Leren

[info@moresleren.nl](mailto:info@moresleren.nl) | Ekkersrijt 4502, 5692 DM Son | [www.moresleren.nl](http://www.moresleren.nl)