

Catherine van Nierop

# Gids voor startende leiders



*Ontwikkel je  
persoonlijk leiderschap*

**Boom**

Catherine van Nierop

# Gids voor startende leiders

*Ontwikkel je  
persoonlijk leiderschap*

**Boom**

# Inhoud

## **Inleiding** 9

### **1. Je bent zelf de rode draad** 15

Persoonlijk leiderschap – Wat heb je eraan? 16

Wat is daarvoor nodig? 17

Hoe pak je het aan? 18

## **DEEL 1 LEIDINGGEVEN AAN JEZELF** 23

### **2. Persoonlijk leiderschap** 25

In het kort 25

Waarom is dit een actueel leiderschapsonderwerp? 25

Opbouw van dit hoofdstuk 26

Bewustwording van je gedrag en gevoel 27

Begrijpen waar jouw gedrag vandaan komt 33

Kiezen voor je gedrag 37

Het toepassen van ander gedrag 39

Tot slot 44

Aan de slag! 45

Meer weten? 46

### **3. Systemisch leiderschap 51**

In het kort 51

Waarom is dit een actueel onderwerp? 52

Opbouw van dit hoofdstuk 52

De basis van je gedrag 53

Je gedrag in verschillende systemen 56

Systemisch kijken naar teams 61

Tot slot 67

Aan de slag! 69

Meer weten? 70

## **DEEL 2 LEIDINGGEVEN AAN DE ANDER 77**

### **4. Generaties en hun talent 79**

In het kort 79

Waarom is dit een actueel leiderschapsonderwerp? 79

Opbouw van dit hoofdstuk 80

Het onderscheid in generaties 81

Wat maakt het verschil? 85

Benut het verschil 89

Waarderende gesprekken voeren 91

Tot slot 93

Aan de slag! 94

Meer weten? 95

**5. De wijsheid van de groep 99**

In het kort 99

Waarom is dit een actueel onderwerp? 99

Opbouw van dit hoofdstuk 100

Groepen als bron van collectieve wijsheid 100

Groepen als bron van collectieve blindheid 102

De wijsheid van de groep benutten 104

Wat levert collectieve wijsheid op? 112

Tot slot 113

Aan de slag! 114

Meer weten? 115

**DEEL 3 LEIDINGGEVEN IN DE HUIDIGE  
TIJDSGEEST 121**

**6. Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie 123**

In het kort – wat is DGI? 123

Waarom is dit een actueel onderwerp? 124

Opbouw van dit hoofdstuk 125

De leiderschapsuitdaging van DGI 126

Veelvoorkomende misvattingen 131

Onderzoek je ongemak 133

Herzie de misvattingen 135

Tot slot 140

Aan de slag! 142

Meer weten? 143

## **7. Psychologische veiligheid** 147

In het kort 147

Waarom is dit een actueel onderwerp? 147

Opbouw van dit hoofdstuk 148

Het ontwikkelen van groepen 149

Psychologische veiligheid in een team 152

Je positie en rol als leider in het creëren van psychologische  
veiligheid 156

Tot slot 159

Aan de slag! 161

Meer weten? 162

## **8. Vorm jezelf, vorm je visie** 167

Leidinggeven aan jezelf 168

Leidinggeven aan de ander 168

Leidinggeven in de huidige tijdsgeest 168

Tot slot: maak er ook iets leuks van! 169

**Over de auteur** 172

**Literatuurlijst** 173

# Inleiding

De context waarin we leven en werken, wordt gekenmerkt door complexiteit. Het is niet duidelijk wat ons te wachten staat of wat er in de nabije toekomst zal gebeuren. We zijn steeds meer op onze hoede en bereiden ons voor op mogelijke noodsituaties. Deze omstandigheden, samen met de continue stroom van informatie, hebben op veel mensen een overweldigend effect. Juist in deze dynamiek is het versterken van je persoonlijk leiderschap essentieel om je, ondanks de complexiteit, een gevoel van richting en houvast te geven.

Ik geloof diep in de verbinding tussen mensen. In de onzichtbare chemie en energie die ontstaat wanneer we met een zuivere intentie bij elkaar zijn, in een groep waarin we onszelf mogen zijn en we ons veilig kunnen voelen. Waarin oprecht geluisterd wordt en oordelen worden uitgesteld. Juist in de huidige tijdsgeest, die zich kenmerkt door polarisatie en het vergroten van uitersten, zie ik deze verbinding als tegenkracht.

Organisaties bieden hiervoor een platform: het zijn omgevingen waar al veel mensen bij elkaar zijn die veelal hetzelfde doel hebben (bijvoorbeeld zorgen voor mensen, veiligheid creëren op straat, vechten voor een ideaal). Als leider kun je in jouw team verbinding als tegenkracht creëren (of herstellen). Het ontwikke-

len en versterken van je persoonlijk leiderschap is een antwoord op hoe je dat doet. Dit boek helpt je daarbij.

Het versterken van je persoonlijk leiderschap betekent dat je bewust bezig bent met het ontwikkelen van jezelf en verantwoordelijkheid neemt voor je gedrag, keuzes en handelen. Met als doel dat je effectiever en authentieker functioneert. Door bewust stil te staan bij wat je doet, waarom je dat doet en hoe het anders kan, krijg je meer keuzevrijheid in je handelen. Het zorgt ervoor dat je ergens voor staat, het geeft kleur aan wie je bent en biedt je het vertrouwen om je doelen te bereiken. Van daaruit creëer je een stevige verbinding met anderen.

Jezelf ontwikkelen is niet altijd makkelijk. Als je jezelf écht in de spiegel durft aan te kijken, kom je van alles tegen. Denkbeelden, gevoelens en ervaringen die je gedurende je leven hebt opgebouwd. Die moet je eerst doorzien voordat je er wat mee kunt doen. Persoonlijk leiderschap staat voor mij daarom symbool voor confrontatie, pijn en verdriet. Maar ook voor groei, vooruitgang en vrijheid. Ik heb dit zelf ervaren door therapie, coaching en de opleidingen die ik heb gevolgd. Ik besepte dat als ik persoonlijk en professioneel wilde groeien (in mijn werk gaat dit hand in hand), ik eerst moest doorzien en voelen welke pijnlijke én mooie ervaringen mij gevormd hebben tot wie ik nu ben. Ik ben beter gaan begrijpen waarom ik op een bepaalde manier reageer, wat mijn kwaliteiten en mijn valkuilen zijn en hoe ik me verhoud tot anderen.

## **De opbouw van dit boek**

‘Leidinggeven aan jezelf, aan de ander en in de huidige tijdsgeschiedenis’ vormt de kapstok van dit boek.

Het eerste deel, Leidinggeven aan jezelf, gaat over persoonlijk en systemisch leiderschap. Ik leg uit wat persoonlijk leiderschap is, hoe je het ontwikkelt en versterkt, en hoe jouw familiegeschiedenis doorwerkt op jouw leiderschap van vandaag. Deel 2, Leidinggeven aan de ander, richt zich op het benutten van alle wijsheid en talenten die in jouw team aanwezig zijn. Deel 3, Leidinggeven in de huidige tijdsgeschiedenis, gaat over twee belangrijke onderwerpen van deze tijd: Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DGI) en psychologische veiligheid.

In elk hoofdstuk geef ik eerst een compacte inhoudelijke uitleg met praktijkvoorbeelden. Daarna volgt een deel ‘reflectie’ waarmee jij als lezer wordt aangezet om na te denken over hoe jij je verhoudt tot het thema. Tot slot krijg je kijk-, lees- en luistertips voor als je meer over het onderwerp wilt weten.

## **Dank je wel!**

Veel dank aan iedereen die mij heeft geholpen dit boek te schrijven, in het bijzonder mijn medeschrijvers van hoofdstuk 2, 4 en 6: Pascalle Albers, Mijke van de Noort en Carry Mensen. Ik vond het inspirerend en leerzaam om me samen met jullie volledig in een onderwerp onder te dompelen, om samen te puzzelen op wat we nou precies aan de lezer wilden overbrengen en hoe we dat uiteindelijk beknopt op papier wisten te zetten. Ik heb daar echt

van genoten! Ook veel dank aan alle mensen die ik heb geïnterviewd en gesproken, aan mijn collega's van TwynstraGudde en het team Leadership & Change voor het meedenken, de steun en het reviewen.

Op de voorkant van dit boek staat een libelle; een bijzonder insect. De libelle bestond al vóór de tijd van de dinosauriërs, ze trotseert ondanks haar lichtgewicht de zwaartekracht, ziet de meeste kleuren van de wereld en kan binnen een kwartseconde, als een van de weinige insecten, achteruitvliegen. De libelle staat daarom symbool voor transformatie, kracht, wendbaarheid en persoonlijke groei. Dit boek doet een beroep op jouw vermogen tot persoonlijke kracht en groei. Ik ben ervan overtuigd dat je meer invloed hebt op jezelf en je omgeving dan je denkt.

Ik wens je veel plezier met lezen en kom graag met je in contact!

Catherine van Nierop  
Januari 2026

# 1. Je bent zelf de rode draad



Je leven verandert voortdurend. Wat blijft, ondanks dat, ben jij. Jij bent de enige constante, de rode draad die alles met elkaar verbindt. Je persoonlijk leiderschap ontwikkelen en versterken is dan ook een wijze en verstandige stap.

Persoonlijk leiderschap betekent dat je *bewust* bezig bent met het ontwikkelen van jezelf en verantwoordelijkheid neemt voor je gedrag, keuzes en handelen. Daarvoor is het nodig dat je beter begrijpt en voelt hoe je in elkaar zit, wat jou heeft gevormd tot wie je nu bent, waar jij krachtig in bent en wat het effect van jouw gedrag is op anderen en je omgeving. Wanneer je hier beter zicht op hebt, sta je ergens voor. Het geeft kleur aan wie je bent en geeft je kracht om je doelen te bereiken.

Vaak is er een aanleiding om je persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Bijvoorbeeld omdat je feedback hebt gekregen van mensen om je heen, omdat je leidinggevende bent geworden, omdat je een belangrijke gebeurtenis hebt meegemaakt of een andere levensfase in bent gegaan.

### **Persoonlijk leiderschap – Wat heb je eraan?**

Het doel van het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap is dat je authentieker en effectiever functioneert, omdat je bewuster (gedrags)keuzes maakt die passen bij wie je bent en wat je wilt bereiken.

*Authentieker* betekent dat je je gedraagt in lijn met je eigen waarden, overtuigingen en persoonlijkheid in plaats van dat je anderen of je omgeving volledig leidend laat zijn in wat je doet. Zo maak je keuzes die bij je passen, krijg je meer zelfvertrouwen en rust in wat je doet, laat je consistentere gedrag zien, en ben je in een samenwerking jezelf. Dat betekent dat je niet alleen de mooie kanten van jezelf laat zien, maar ook de minder mooie kanten. Het is wat jou uniek maakt.

*Effectiever* betekent dat je doet waar je goed in bent en waar je energie van krijgt. Je neemt regie over jezelf door prioriteiten te stellen, doordat je beter kunt omgaan met stress en doordat je durft aan te geven waar je minder goed in bent. Je doet wat bij je past.

Als leider is het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap belangrijk: enerzijds zodat je zelf weet wat en hoe je iets kunt doen om je doelen te bereiken, anderzijds weten jouw volgers wat ze aan je hebben. Door persoonlijk leiderschap te ontwikkelen, creëer je een authentiek leiderschapsprofiel.

### **Wat is daarvoor nodig?**

Geduld, compassie en anderen.

Je hele leven werk je al aan jezelf, ook al heb je dat niet altijd bewust gedaan. Zo heb je gedurende je leven gedrag aangeleerd dat je gebracht heeft tot waar je nu bent. Als je iets anders wilt doen, vraagt dat tijd en geduld. Gedrag veranderen is lastig, we zijn nou eenmaal gewoontedieren. Je anders gedragen gaat niet van de ene op de andere dag. Je hebt oefentijd nodig om jezelf nieuwe gewoontes aan te leren.

Dat vraagt om compassie, voor jezelf en anderen. Want anderen moeten wellicht ook even wennen aan jouw nieuwe gedrag. Ontwikkeling gaat met vallen en opstaan. Als je iets wilt veranderen, val je in het begin waarschijnlijk vaak terug op oud gedrag, omdat je dat eerder automatisch of onbewust vertoonde. Geef jezelf gaandeweg credits voor het feit dat je het probeert.

En tot slot, je hebt anderen nodig als je je gedrag aan wilt passen. Anderen steunen je, geven je feedback, ze zijn een stok achter de deur en een spiegel voor wat je doet.

## Hoe pak je het aan?

Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap vraagt dat je niet alleen over jezelf nádenkt, maar dat je ook vóélt wat er in en met jou gebeurt. Het gaat om ratio én emotie. Om lichaam én geest.

Je kunt iets rationeel wel begrijpen, maar daarmee is verandering in gedrag nog niet gegarandeerd. Je moet er ook iets bij voelen – wil je wel écht veranderen? Het helpt vaak als je iets van boosheid of ergernis voelt, dat zet je in beweging. Het is het vuurtje dat maakt dat je iets echt anders wilt gaan doen en bereid bent daaraan te werken. Als het je niet boeit, is de kans kleiner dat je in beweging komt.

Je bestaat als mens uit vele lagen, die je in je leven hebt opgebouwd. Wat je van de buitenkant laat zien, bepaalt niet volledig wie je bent, hoe je in elkaar zit en wat je voelt. De binnenkant zie je niet direct. Als je werkt aan je ontwikkeling heb je zelf dus ook naar binnen te keren. Je moet lagen afpellen om erachter te komen waarom je doet zoals je doet, wat je voelt, waar je je sterk in voelt of juist onzeker. De antwoorden liggen vaak niet aan de oppervlakte. Voor het afpellen heb je ook weer geduld, compassie en anderen nodig.

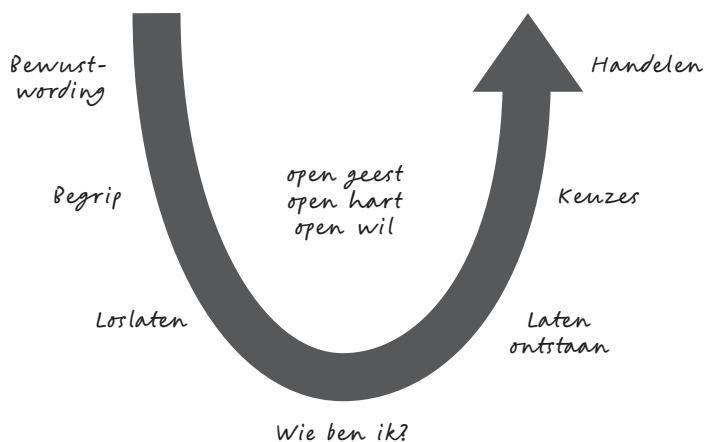
Elke ontwikkeling kent een uniek en eigen pad. Voor niemand is dat hetzelfde. Groei gaat ook zelden lineair, het gaat met vallen en opstaan. Wel is er een uniforme lijn te benoemen als het gaat om persoonlijke ontwikkeling:

## 1. JE BENT ZELF DE RODE DRAAD

- Het begint met *bewustwording* van je gedrag en gevoel.
- Dan komt het *begrip* waarom je doet zoals je doet.
- Dat geeft je een *keuze* in wat je wilt doen.
- En de mogelijkheid om anders te leren *handelen*.

Deze stappen liggen in lijn met het model Theory U, ontwikkeld door Otto Scharmer (2009). Hij beschrijft dat mensen diepgaande verandering kunnen realiseren door gedragspatronen van zichzelf te zien, door echt een laag dieper te gaan en zich van daaruit weer te richten op de toekomst. Het is het doorzien en voelen op de diepere laag wat beweging in gang zet. Het model heeft de vorm van een U en geeft aan dat je eerst de diepte ingaat voordat je weer verder kunt.

De theorie stelt dat deze beweging – een laag dieper gaan – van jou een open geest, een open hart en een open wil vraagt. Zonder dat gebeurt er niets. Je moet bereid zijn om écht naar jezelf te durven kijken. Je vertraagt eerst (bewustwording van wat je doet), dan verdiept je (door te begrijpen waar je gedrag vandaan komt en te kiezen wat en hoe je iets anders wilt) om van daaruit te vernieuwen (anders te handelen). Zo doorloop je de U.



**FIGUUR 1.1** Theory U, gebaseerd op het model van O. Scharmer

Wanneer je je op de onderste laag van de U bevindt, voel je je het meest kwetsbaar. Omdat je dan weet dat je iets anders wilt, maar nog niet goed weet hoe. Maar het is juist deze twijfel, deze onzekerheid, die maakt dat je vooruitkomt. Alles wat je aandacht geeft groeit; zo werkt het hier ook. Zolang je met geduld en compassie naar je ontwikkeling kijkt, vind je vanzelf weer de weg omhoog.

## Over de auteur

*Catherine van Nierop* (1983) is adviseur leiderschapsontwikkeling, trainer en coach bij TwynstraGudde. In dit boek deelt ze haar kennis, ervaring en inzichten die ze de afgelopen 15 jaar heeft opgedaan bij meer dan 75 organisaties. Haar werk richt zich op persoonlijk leiderschap, teamontwikkeling en het ontwerpen en uitvoeren van leiderschapsprogramma's, met name in de zorg- en publieke sector.

Ze studeerde psychologie en heeft de afgelopen jaren aanvullende opleidingen gevolgd op gebied van coaching en systemisch werken. De voorbeelden die besproken worden in het boek zijn gebaseerd op zowel haar professionele als persoonlijke ervaring met coaching en het volgen van therapie.

Naast haar werk als adviseur is Catherine edelsmid in opleiding. Deze passie vormt een belangrijke inspiratiebron en helpt haar om hoofd, hart en handen met elkaar te verbinden – een lijn die ook door dit boek heen loopt.

Wil je contact met haar opnemen? Dan kan via [cni@tg.nl](mailto:cni@tg.nl).

# Ontwikkel je leiderschap met deze handzame wegwijzer.

De context waarin we leven en werken, wordt gekenmerkt door complexiteit. We weten niet altijd wat ons te wachten staat en de continue stroom aan informatie kan overweldigend zijn. Juist in deze dynamiek is het versterken van je (persoonlijk) leiderschap essentieel. Het helpt je bewuster te kiezen, houvast te vinden en richting te houden.

In *Gids voor startende leiders* beschrijft Catherine van Nierop thema's die onmisbaar zijn voor leiders van nu: persoonlijk en systemisch leiderschap, generatiemanagement, de wijsheid van de groep, diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, en psychologische veiligheid. Geen droge theorie, maar herkenbare situaties, scherpe reflectievragen en praktische inzichten.

Een compacte gids die je niet vertelt wat je moet doen, maar je helpt om te ontdekken wat voor leider jij wilt zijn.

Met dit boek ben je beter voorbereid op de thema's van vandaag én heb je concrete aanknopingspunten om jezelf en anderen verder te ontwikkelen.



## **Catherine van Nierop**

is adviseur leiderschapsontwikkeling, trainer en coach bij TwynstraGudde.

In dit boek deelt ze haar kennis en ervaring uit vijftien jaar werken met leiders in meer dan 75 organisaties.



[boom.nl](http://boom.nl) | [boommanagement.nl](http://boommanagement.nl)