

DE BERMUDA-DRIEHOEK VAN LEIDERSCHAP

hoe leiders koersvast blijven in
dynamische en complexe tijden

DE BERMUDA-DRIEHOEK VAN LEIDERSCHAP

hoe leiders koersvast blijven in
dynamische en complexe tijden

Iwan Visje

Auteur: Iwan Visje
Uitgever: Eduterim/ Brainstormz media
Coverontwerp: IV creatives
ISBN: 9 789403 850320
© 2025 Iwan Visje/ Eduterim

Alle rechten voorbehouden. 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 printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	9	
DEEL I – HET GEBIED BETREDEN	13	
Hoofdstuk 1. Het onzichtbare gebied: Wat is de <i>Bermuda-driehoek van leiderschap</i> ?	14	
1.1	Waarom goed leiderschap soms toch vastloopt	14
1.2	De dynamiek van onderstroom, gedrag en besluitvorming	15
1.3	De drie krachten die leiderschap ‘zuigen’	16
1.4	Wanneer deze drie krachten samenkomen	18
1.5	Casus: een MT dat stuurloos raakt	18
1.6	Reflectievragen voor de lezer (de leider)	20
Hoofdstuk 2. De organisatie als ecosysteem.	22	
2.1	Hoe systemen druk zetten op leiderschap	22
2.2	Complexiteit, veranderdruk en psychologische veiligheid	23
	2.2.1 <i>Complexiteit</i>	23
	2.2.2 <i>Veranderdruk</i>	23
	2.2.3 <i>Psychologische veiligheid</i>	24
2.3	Waarom leiderschap sneller ontspoot dan vroeger	24
2.4	De rol van cultuur en context in leiderschapspatronen	25
2.5	Reflectievragen voor de lezer (de leider)	26
DEEL II – DE DRIE KRACHTEN VAN DE DRIEHOEK	27	
Hoofdstuk 3. De eerst kracht: Het verantwoordelijkheidsvacuüm.	28	
3.1	Symptomen en gedragskenmerken	28
3.2	Hoe besluiten verdampen	29
3.3	Waarom eigenaarschap vaak wel wordt verwacht, maar niet wordt geleverd	29
3.4	Leiderschap in de grijze gebieden	31
3.5	Model: De 5 lagen van eigenaarschap	32
3.6	Teamopdracht: “Eigenaarschap in 5 lagen”	33
3.7	Reflectievragen voor de lezer (de leider)	35

Hoofdstuk 4. 	
De tweede kracht: Ego's, rollen en invloed.	36
4.1 De psychologie van status en onzekerheid	36
4.2 Rolvervaging en domeinconflicten	37
4.3 Hoe ego's botsen zonder dat iemand het doorheeft	38
4.4 Van gelijk halen naar gelijk krijgen	38
4.5 Oefening: Rolhelderheid in 30 minuten	39
4.6 Reflectievragen voor de lezer (de leider)	41
Hoofdstuk 5. 	
De derde kracht: Gebrek aan shared purpose.	42
5.1 De verborgen kracht die teams richtingloos maakt	42
5.2 Waarom de koers vaak op papier wel klopt, maar in gedrag niet	42
5.3 Hoe eilandjes ontstaan	43
5.4 De mismatch tussen strategie, cultuur en leiderschap	44
5.5 De rol van visie, waarden en teamgedrag	44
5.6 Werkvorm: Koerskompas – van intentie naar gedrag	45
5.7 Reflectievragen voor de lezer (de leider)	47
DEEL III – DE NAVIGATIE TOOLS	49
Hoofdstuk 6. 	
Navigeren in stroming en onderstroom.	50
6.1 Leiderschap gebeurt niet alleen boven water	50
6.2 Het zichtbaar maken van de onderstroom	50
6.3 Teamdynamiek onder druk	51
6.4 Het MT als rolmodel	51
6.5 Model: De 4 stromingen in leiderschap	52
6.6 Praktische toepassing: De 4-stromingen 'check-in'	54
Hoofdstuk 7. 	
Besluitvorming als kompas.	55
7.1 Waarom besluitvorming de motor is van leiderschap	55
7.2 Het zichtbaar maken van de onderstroom	55
7.3 RACI vs. ROEI	56
7.4 Heldere kaders, heldere keuzes	57
7.5 Praktijktool: besluitcanvas	58

Hoofdstuk 8. 	
Gedrag als leiderschapsvaluta.	61
8.1	Het verschil tussen formele rol en informeel gedrag 61
8.1.1	<i>De formele rol</i> 61
8.1.2	<i>Informeel gedrag (de informele 'rol')</i> 61
8.1.3	<i>De gap die leiderschap ondermijnt</i> 61
8.2	Hoe leiders cultuur (onbewust) vormgeven 62
8.3	Gedragscodes die werken 63
8.4	Reflectie: Vanaf hier wordt leiderschap persoonlijk 63
8.5	Werkvorm: Gedragsscan van het team 64
DEEL IV – DE UITGANG VINDEN	67
Hoofdstuk 9. 	
Ontsnappen aan de Bermuda-driehoek.	68
9.1	Tien patronen die leiders vastzetten 68
9.2	Praktische stappen om los te komen 69
9.3	De paradox: waarom oplossen begint bij vertragen 70
9.4	Tool: Exit Route Canvas 70
Hoofdstuk 10. 	
Leiderschap: Koersvast, verbonden en wendbaar.	72
10.1	Leiderschap in een tijd van complexiteit 72
10.2	Adaptief, verbindend en psychologisch veilig leiderschap 72
10.2.1	<i>Adaptief leiderschap</i> 72
10.2.2	<i>Verbonden leiderschap</i> 73
10.2.3	<i>Psychologisch veilig leiderschap</i> 73
10.3	Hoe leiders het verschil maken 73
10.4	Oefening: Leiderschapsprofiel - jouw kompas voor de komende 12 maanden 74
10.5	Chainging® Leadership Evolution Profile (CLEP) 75
Nawoord	77
Bronnen	80

Leiderschap is prachtig, maar soms voelt het
als varen in een Bermuda-driehoek:
koers kwijt en toch druk bezig.

- *Iwan Visje* -

Voorwoord

Waarom dit boek.

In de afgelopen jaren heb ik diverse leiders en managementteams mogen coachen en begeleiden. Wat mij keer op keer opviel, was dat leiders vaak hard werken, toegewijd zijn en echt het beste voor hebben met hun organisatie en toch vastlopen. Niet omdat ze incompetent zijn. Niet omdat ze de verkeerde intenties hebben.

Maar omdat de context waarin ze werken complexer is geworden dan ooit. Besluiten verdampen. Rollen vervagen. Samenwerking piept en kraakt. En ergens tussen strategie en gedrag ontstaat een gebied waar leiders het zicht kwijtraken:

de Bermuda-driehoek van leiderschap.

Dit boek is geschreven om die dynamiek zichtbaar te maken en om leiders handvatten te geven om er niet in meegezogen te worden.

De metafoor van de Bermuda-driehoek.

De Bermuda-driehoek staat bekend als een mysterieuze plek waar schepen en vliegtuigen onverwacht verdwijnen.

In organisaties gebeurt precies hetzelfde. Al is het gelukkig minder spectaculair.

Belangrijke besluiten verdwijnen uit beeld. Eigenaarschap raakt zoek. Teams verliezen koers of worden stuurloos. Sterke individuen haken in of juist af, zonder dat iemand het doorheeft.

In dit boek gebruik ik de metafoor van de Bermuda-driehoek om de drie krachten te beschrijven die leiderschap kunnen ondermijnen:

1. ***Het verantwoordelijkheidsvacuüm*** – Iedereen is bezig, maar niemand is echt verantwoordelijk.
2. ***Botsende ego's en rolonduidelijkheid*** – Status, onzekerheden en vage rolafspraken zuigen energie weg.
3. ***Het gebrek aan 'shared purpose'*** – De koers staat op papier, maar is niet terug te zien in gedrag.

Deze krachten zijn subtiel, taai en vaak onzichtbaar totdat je echt gaat kijken.