



IT'S LONELY AT THE TOP



## ***De overeenkomst tussen leiderschap in een mensenteam en leiderschap in een roedel.***

Beide groepen hebben leiding nodig. In een roedel is dit de rol van de alfareu en alfateef.

Een team mensen wordt geleid door een manager, directeur, voorzitter, of een informele leider wanneer de hiërarchie niet formeel is vastgelegd. Het functioneren van een team kan positief worden beïnvloed door krachtige leiderschapscapaciteiten zoals het brengen van rust, het nemen van initiatief, grenzen stellen en het grote geheel kunnen overzien.

Leiders die zichzelf ten dienste stellen van de groep en een intrinsieke status bezitten die geen 'poeha' nodig heeft, worden als inspirerend ervaren. Vaak nog meer als ze een visie hebben, weten waar naartoe te gaan en er op vertrouwen dat de groep volgt.

Natuurlijk leer je dit met vallen en opstaan, deels bepaald door karakter, deels door levenservaring. De meeste mensen herkennen de momenten in hun leven waarop ze zelf leiderschap hebben getoond of anderen hebben kunnen inspireren. Als vader of moeder van een druk gezin, aanvoerder van een sportteam of voorzitter van een vereniging.



*Als een koninginnetje liet ze door haar houding haar 'onderdanen' merken niet naderbij te komen*



Het kan snel gaan in een mensenleven. Eerst werkte ik nog als vertegenwoordigster van kappersartikelen en een paar maanden later was ik samen met mijn partner een eigen zaak begonnen in Aloë Vera gezondheidsproducten. En niet alleen dat. Het liep zo goed dat ik kort daarna een verkoopteam aanstuurde. We popelden van enthousiasme om aan de slag te gaan.

Daarom had ik ook zo veel zin om samen met één van mijn hondjes naar de workshop 'Wijze lessen van je hond' te gaan. Ik had hiervoor mijn Maltezer leeuwte Nicky uitgekozen, de meest eigenwijze van het stel. Het leek me bijzonder om samen met haar te onderzoeken hoe ik mijn team kon inspireren. Ook wilde ik erachter komen welke leiderschapscapaciteiten ik nog verder zou mogen ontwikkelen.

Ik spitste mijn oren (om maar eens in hondentaal te spreken) tijdens de uitleg over leiderschap in een roedel en de overeenkomst met een mensenteam. **(zie kader 1 op pagina 138)**

Het leek wel of Nicky had meegeluisterd, want ze liet in het gezelschap van de deelnemende honden en cursisten al meteen zien hoe leiderschap in hondentaal er uit kan zien.

Terwijl de andere honden elkaar aftastten door spel en kleine schermutselingen, nam Nicky juist afstand. Als een koninginnetje liet ze door haar houding haar 'onderdanen' merken niet naderbij te komen. Dit alles met grote vanzelfsprekendheid en rustige air.

De andere honden accepteerden haar positie blijkbaar. Werd toch een drieste poging tot toenadering gedaan, dan kreeg de desbetreffende druktemaker een waarschuwing.

Nicky ging lekker rustig liggen en één voor één volgden de andere honden haar voorbeeld. Terwijl de andere honden mét elkaar waren, lag Nicky erbuiten. Fysiek was dit zichtbaar doordat Nicky op een stoel ging liggen en de andere honden naast elkaar op de grond lagen. Het is immers lastig overzicht en overwicht te houden als je 'one of the guys' bent en tegelijkertijd mee over de grond rolt.

Leider zijn betekent in bepaalde situaties ook 'buiten de groep staan' om vanuit die positie invloed uit te oefenen.

Onder de honden gedroeg Nicky zich als degene met de hoogste positie. Ze stelde grenzen aan de andere honden door te bepalen wie in haar persoonlijke ruimte mocht komen en welke afstand er aangehouden moest worden. Dit deed ze met een gratie en gemak die haar positie versterkte.

Ik keek met verbazing naar mijn hondje. Thuis, met haar twee andere hondenmaatjes, was ze drukker en meer aanwezig. Ik vond het fijn om te zien dat ze zoveel rust en zelfvertrouwen uitstraalde, althans zo kwam het op mij over. Het leek alsof door haar gedrag de andere honden ook meer op hun gemak werden gesteld.

Graag wilde ik weten hoe dat voor mij werkte. Ik ben zelf een enthousiaste spring-in-'t-veld met een talent om mensen te inspireren. Ik was benieuwd of ik net als Nicky rust in een groep zou kunnen brengen en daarom bracht ik dit als coachvraag naar voren.

In de middag mocht ik aan de slag met de opdracht om tijdens een wandeling, zonder horloge en in een voor mij onbekend gebied, de hele groep honden en medecursisten te leiden



*Ik vond het fijn om kort feedback van haar te krijgen dat ik dit op een prettige manier had aangepakt.*



en te motiveren. Binnen drie kwartier moest iedereen weer op de afgesproken plaats terug zijn. Een erg spannende klus, vooral heel boeiend om bij mezelf te ontdekken hoe ik dat zou aanpakken. Ik herkende in deze actieve oefening een grappige metafoor: Ging ik met mijn nieuwe team ook niet op weg, zonder te weten wat we allemaal tegen zouden komen en waar de eindbestemming precies was? Ook zou ik met al die verschillende persoonlijkheden bepaalde resultaten willen behalen.

Eerst maar eens zorgen dat iedereen op één lijn zat. Ik wilde weten of iedereen zin had in de opdracht en of er drempels waren die overwonnen moesten worden. Ik kwam er snel achter dat de meeste medecursisten mij graag wilden 'volgen'. Er was echter één vrouw die vond dat voor haar hond een aparte oplossing moest worden bedacht. Ze was een jonge hond van zes maanden aan het opvoeden. Ze wilde liever niet dat haar hond, door alle prikkels van het wandelen met een grote groep, te druk werd of aan de lijn zou gaan trekken.

Ik was alert. Ik had eens wat gelezen over coachend leiding geven en wist dat het dan belangrijk is om niet zelf met een oplossing te komen. Dus toen ik haar aarzeling zag, vroeg ik haar na te denken hoe ze toch met de groep kon lopen. Even hadden we een persoonlijk gesprekje over de aanpak, waarna we met zijn allen van start konden gaan. Haar oplossing was om achteraan te sluiten en op haar eigen tempo én op enige afstand van de groep te wandelen. Ik vond het fijn om kort feedback van haar te krijgen dat ik dit op een prettige manier had aangepakt.

Vervolgens vroeg ik wie mee wilde helpen om gevoelsmatig de tijd en route in de gaten te houden. Zo liepen we met drieën voorop, ondersteund door de groep. Mijn leidende rol voerde ik vooral intuïtief uit. Vaak vinden mensen het lastig om hulp te vragen als ze zich in een leidende positie bevinden. Ze hebben dan het gevoel alles zelf te moeten oplossen.

Ik vind het juist leuk om samen met anderen dingen te doen.

Ik liep lekker tussen de rest in, een gezellig groepje mensen en honden, op pad door de velden. De omgeving was prachtig, het was mooi voorjaarsweer en we zochten als 'team' ontspannen onze weg in deze onbekende omgeving.

Ineens merkte ik dat de groep achterop raakte. Ongemerkt was iedereen wat langzamer gaan lopen en plots liep ik in mijn eentje met Nicky voorop. Ik draaide me om en riep: "Waar





## ***De roedelleider tijdens de jacht***

In de natuur is het doel van de jacht om met inzet van ieders talenten voedsel te verwerven.

De snelste renners zetten de achtervolging in, de bewakers letten op gevaar en de drijvers houden de prooi in beweging. De alfa houdt

het totaaloverzicht.

Als team 'jagen' we ook een doel na, namelijk het behalen van goede resultaten. De buit is het succes of een beloning (materieel of immaterieel).

De alfa neemt op de jacht alleen leden mee die er aan toe zijn om te jagen. Diegene die daar nog niet klaar voor is, blijft bij het hol. Net zoals je bij het vervullen van een belangrijke opdracht niet je stagiaire voorop laat gaan. Het kan zijn dat je die op kantoor achterlaat met andere taken, onder de hoede van een senior medewerker. Tijdens de jacht is ieder lid van de roedel zich bewust van het geheel, alle acties worden genomen in het belang van de voltallige roedel.

De alfa let niet zichtbaar op de andere roedelleden. Hij moet de controle loslaten en erop vertrouwen dat iedereen doet wat in zijn vermogen ligt. Het zou verspilde energie zijn om alles en iedereen in de gaten te houden. Het is belangrijk dat hij de richting aangeeft en de blik voorwaarts houdt. Een verantwoordelijke taak; het contact met de andere roedelleden is spaarzaam en lijkt plaats te vinden vanuit innerlijk weten dat de roedel volgt.

Terug naar de menselijke leider. Deze ervaart in de uitvoering van zijn taak soms ook minder contact met de andere teamleden en dit kan eenzaam voelen voor (beginnende) leiders. Het kan zelfs raken aan een diep gevoel van alleen zijn dat in elk mens verborgen ligt.

Voor een leider betekent dit dat hij zowel een bepaald doel moet bereiken, als investeren in de onderlinge relatie en sfeer. Hij gaat met zijn team op pad, wat er in de toekomst ligt is nog onbekend. De leidraad is zijn visie op de manier waarop samengewerkt wordt om de klus te klaren. Ook zijn er in de dagelijkse realiteit deadlines, onbekende variabelen en een team dat aandacht nodig heeft bestaande uit mensen die individuele behoeften hebben. Dit vraagt om overzicht.

De wandelopdracht is een hulpmiddel (in de vorm van een metafoor) om te ontdekken welke primaire patronen iemand heeft ten aanzien van leiding geven. Gaat men recht op het doel af in de angst niet op tijd terug te zijn? Doet men alles alleen of vraagt men hulp aan de teamleden of ons als begeleiders? Besteed men aandacht aan het meenemen van de teamleden? Let men op of iedereen mee kan en wat te doen bij stagnatie?

De gemaakte keuzes en het gedrag wat daaruit voortvloeit leveren interessante coachinformatie op die verbonden wordt met de coachvraag en de dagelijkse praktijk.

*Letterlijk leerde ik met mijn  
zojuist samengesteld team  
op onbekend terrein mijn  
weg te zoeken.*



blijven jullie nou, ik loop hier zo alleen!” Niemand reageerde; ze lieten me alleen lopen. Terwijl ze met elkaar aan het kletsen waren, bleven ze me wel volgen, maar op enige afstand van mij en Nicky. Ik werd er onrustig van en bleef omkijken of ze er aan kwamen. Was er iets aan de hand? Had ik iets verkeerd gedaan?

Ik voelde me eigenlijk een beetje alleen staan en miste het contact met de rest. Ineens realiseerde ik me dat er vast een lesje in verscholen zat. Dat bleek een leerzame les over de roedel op jacht en het verband met de korte wandeling die ik aan het maken was. Letterlijk leerde ik met mijn zojuist samengesteld team op onbekend terrein mijn weg te zoeken. Wat kon ik leren van de rol van de roedelleider tijdens de jacht? *(zie kader 2 hiernaast)* Door deze uitleg werd me duidelijk waarom ik me zo onzeker voelde toen de groep achterbleef.

Ik vertelde dat ik geadopteerd was en hierdoor een groot deel van mijn leven zocht naar bevestiging dat ik er bij hoorde en ‘goed genoeg was’. Dit proces had zich gekeerd, toen ik ontdekte dat ik mezelf opbrandde in mijn werk door steeds maar meer taken op me te nemen en het iedereen naar de zin te willen maken. Ik ging door een diep dal en kwam er sterker uit; nu met een nieuwe beroepsmatige passie en de bevlogenheid een team mensen aan te sturen om mijn zaak uit te bouwen. Natuurlijk ontkom ik er niet aan te ontdekken hoe mijn oude patronen van invloed zijn op mijn vermogen leiding te geven. En hier had ik dus een diepzittende angel ontdekt. Mijn behoefte aan verbinding én het koste wat kost willen vermijden van eenzaamheid, stond de ontwikkeling van de vaardigheid om als leider alleen vooruit te lopen en het overzicht te houden in de weg. *(zie kader 3 op pagina 144)*

Ter inspiratie lieten de coaches mij ontdekken welk gedrag mijn hondje Nicky die dag had laten zien. Nicky was immers in die groep honden degene met de hoogste positie en helemaal in haar rol, door vanuit een hogere plek op een stoel rust te creëren en niet mee te doen aan het spel van de andere honden. Zij bepaalde het moment waarop het te druk werd of te dichtbij kwam door duidelijke grenzen aan te geven. Ik vertelde dat Nicky thuis een andere plek in de roedel had en juist heel veel speelde.

Dat illustreert dat zowel mens als dier in elke situatie een andere rol kunnen hebben en status



## ***De brug bouwen terwijl je er over loopt***

Robert Quinn legt in zijn boek 'De brug bouwen terwijl je er over loopt' op inspirerende wijze uit hoe een leidinggevende zijn leiderschap kan ontwikkelen.

Quinn vertelt dat het belangrijk is om tijdens grote veranderingen (zowel op het werk als in je persoonlijk leven) iedereen op wie de verandering invloed heeft als jouw gelijke te beschouwen. Ieder teamlid of gezinslid heeft een mening, verhaal of wens die gehoord mag worden. Als daar rustig ruimte voor wordt gemaakt, komt er een moment in dit proces waarop alle meningen automatisch opgaan in een nieuwe koers. Dat voelt aan als een voorwaartse beweging.

Tegelijkertijd houd je wel vast aan belangrijke waarden en normen én heb je een visie op de richting waar je naartoe wil. Iedereen brengt zijn eigen talenten en kwaliteiten in.

Met elkaar praat je over hoe die 'brug te bouwen terwijl je er overheen loopt'.

Stap voor stap, samen onderweg naar iets anders, een nieuwe fase.

Soms moet je als leider extra moedig zijn en er tegen kunnen dat je even alleen staat. Vooral als jouw team of andere betrokkenen meer tijd of ruimte nodig hebben. Ze kunnen of willen nog niet mee in de nieuwe richting.

Door zelf in de gewenste richting te blijven bewegen, in het vertrouwen dat jouw groep gaat volgen, komen anderen vaak weer in beweging.

steeds opnieuw wordt vastgesteld als een groep bij elkaar komt. Nicky kon prima omgaan met het feit dat ze tijdens deze workshop niet 'een van hen' was en leek zich 'lonely at the top' prima in haar element te voelen.

Ik zag én voelde heel duidelijk het verschil tussen hoe ik zelf omging met de afstand die een leidende positie mee kan brengen en het voorbeeld dat Nicky mij die dag had laten zien.

Als oefening mocht ik het laatste stuk van de wandeling leiden vanuit afstand tot mijn 'team'. Daarbij kon ik onderzoeken hoe ik me hier comfortabel bij zou kunnen voelen.

Dit zou een mooie stap zijn om mijn gevoel van alleen zijn te transformeren naar meer autonomie en zelfverzekerdheid.

Dit nieuwe inzicht hielp mij meteen om het anders te doen. Omdat ik emoties als angst en ongemak (die vrij kunnen komen bij het toepassen van nieuw gedrag) beter kon plaatsen voelde ik me zekerder. Daarnaast hielp het me om te onderkennen dat het noodzakelijk is voor een leider om af en toe uit de groep te stappen en het voortouw te nemen, in het ver-



*Nicky heeft mij de hele dag  
deze wijze les laten voelen*



trouwen dat de groep uiteindelijk gaat volgen. Deze onderkenning had een positief effect op mijn vastberadenheid en overtuigingskracht.

Door de oefening bewust nog een keer te doen, en daarbij te ervaren hoe ik mijn leiderschap kan tonen als de groep niet dicht in de buurt is, gunde ik mezelf een positieve leerervaring die ik mee kan nemen als teamleider. Ze lieten mij deze nieuwe vaardigheid een aantal keren bewust beleven om het goed te verankeren. Mocht ik in de toekomst als leidinggevende eenzaamheid ervaren en geneigd zijn steun te zoeken bij mijn groep, dan kan ik terugdenken aan deze oefening en een nieuwe keus maken. Op die manier verleg ik de focus naar het uitzetten van de koers en het behouden van het overzicht.

Nicky heeft mij de hele dag deze wijze les laten voelen en was een levend voorbeeld hoe je op je gemak kunt zijn in een groep als alfa, zonder intensief contact met je groepsgenoten. Dit helpt me om te kunnen gaan met de momenten dat ik meer afstand wil of moet nemen van mijn eigen team. Een situatie die ik tot dan toe angstvallig vermeden had.

Ik was ontroerd door de subtiele spiegel die het gedrag van Nicky me voorhield. Deze les zou me beter toerusten voor mijn nieuwe uitdaging als teamleider. Wat een mooi cadeau!



## ***De metafoor van de alfa als inspiratiebron***

Dit verhaal laat zien welke innerlijke obstakels er te overwinnen kunnen zijn als je leiding gaat geven. Je bent geen groepslid, je bent een 'alfa'. Veel beginnende leidinggevendenden proberen angstvallig een goede, haast vriendschappelijke, verhouding te creëren en krijgen het moeilijk als ze strakke lijnen moeten uitzetten of corrigerend moeten optreden. Dat hoort echter bij kaders scheppen en daardoor veiligheid bieden. Beginnend leidinggevendenden zijn vaak terughoudend om de status uit te stralen die hun positie met zich meebrengt, terwijl ze anderzijds juist daarom een dergelijke positie ambiëren. Ze voelen zelf dat ze in staat zijn om een groep te enthousiasmeren en richting te geven.

Door goed te kijken naar het gedrag van een alfa in de roedel en dit in jezelf op te roepen, kan je oefenen hoe het is om leiding te geven. Dit geldt voor een groep mensen, binnen een groep honden, én ook tussen jou en je eigen hond. Ook die heeft leiding nodig. Oefenmateriaal dat elke dag voorhanden is om fysiek, mentaal en emotioneel een houding te ontwikkelen die past bij een goede leider. De natuur levert daarvoor prachtig inspiratiemateriaal; onze honden zijn fantastische leermeesters!

### **Reflectievragen:**

- Heb je wel eens een leidinggevende rol gehad in een groep? Hoe ga jij om met de positie van een leider die soms voorop loopt?
- Hoe inspireer jij de anderen?
- Waar daagt je eigen hond jou op uit en wat is de parallel met de positie die je op je werk, als opvoeder of als leider van je eigen leven hebt?
- Wat kan jij van de alfa in een roedel leren als het gaat om jouw eigen leidinggevende vaardigheden?