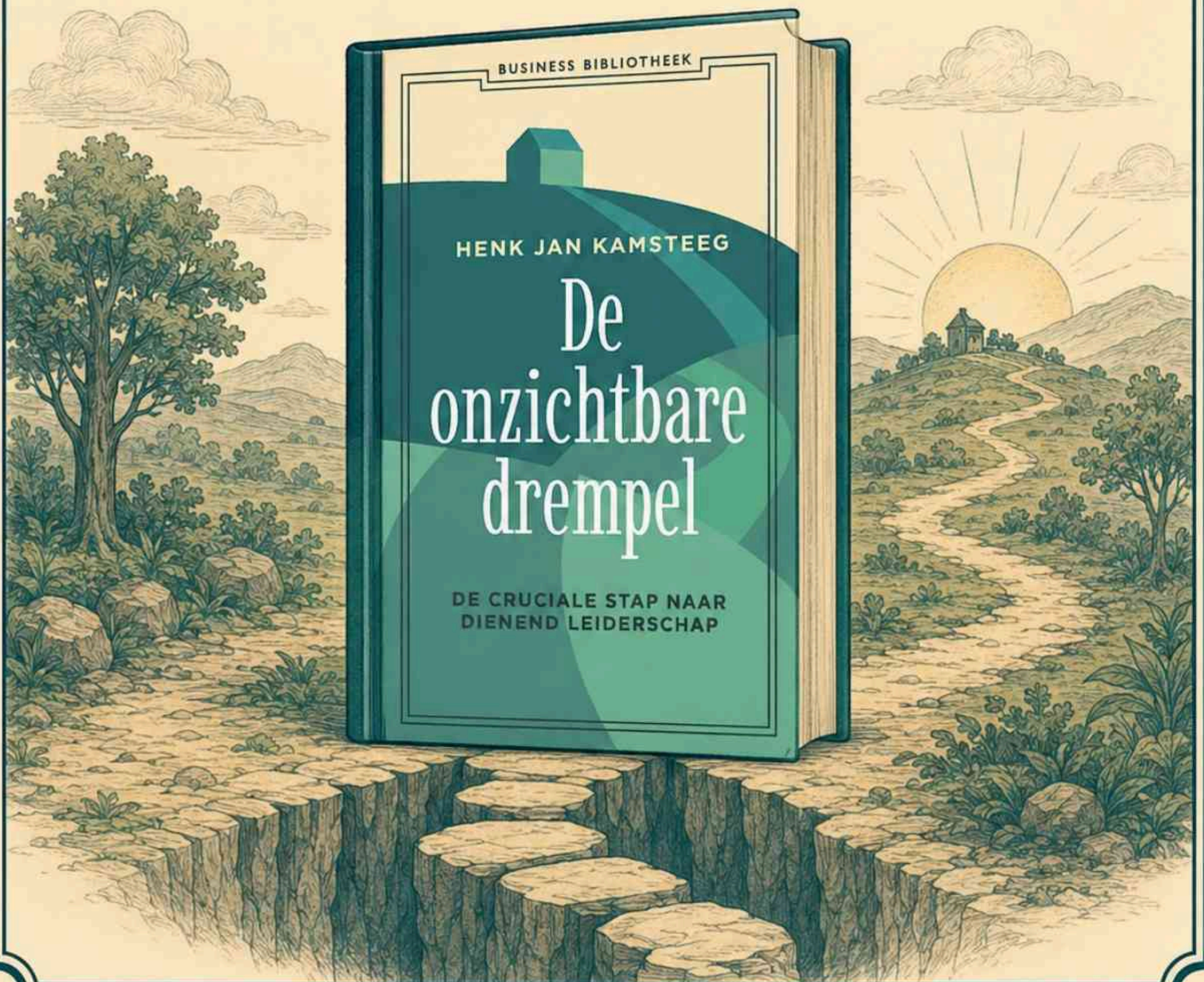
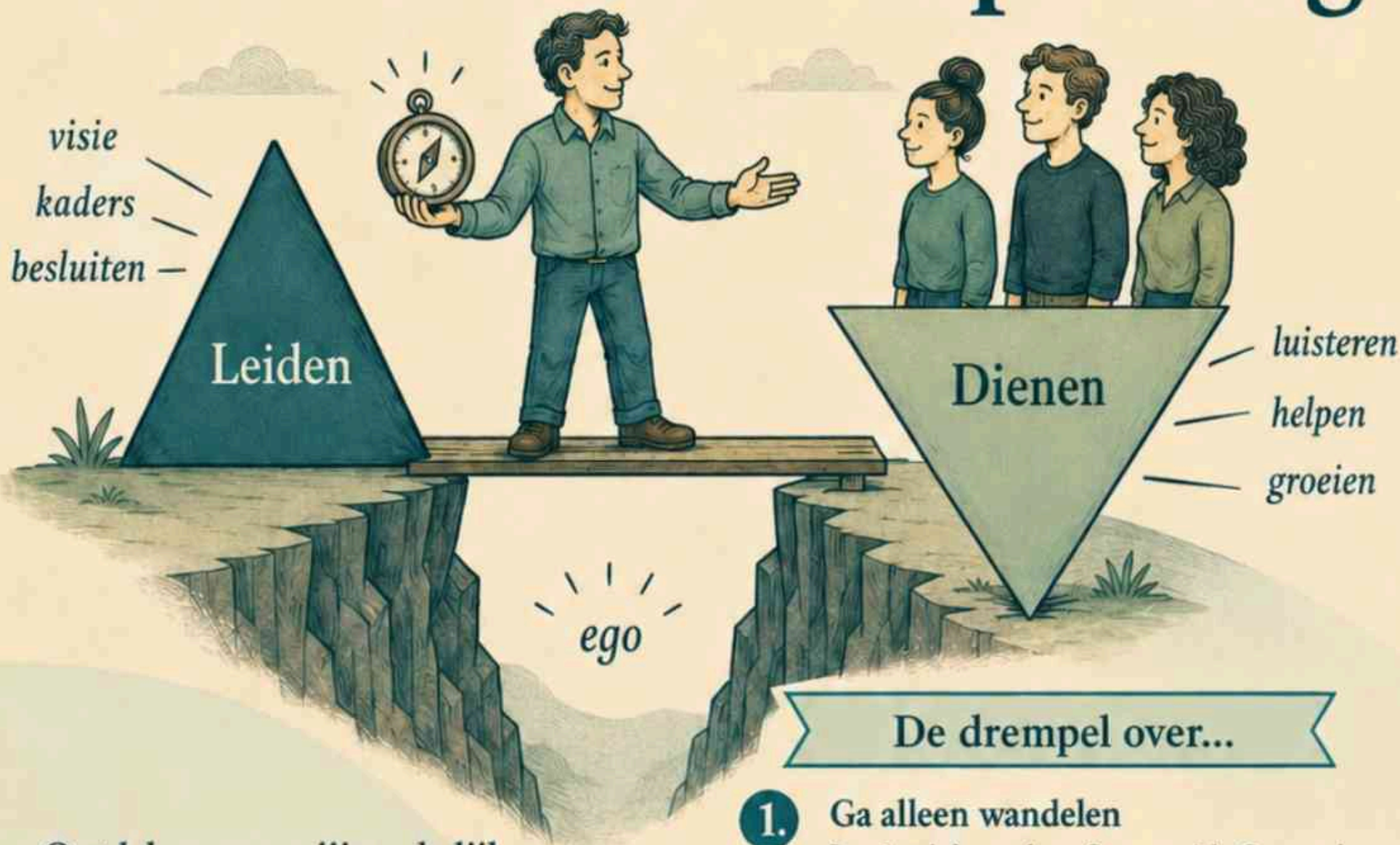


11 reflectiekaarten

om de verdieping te zoeken bij het boek
'De onzichtbare drempel; de cruciale stap naar
dienend leiderschap' van Henk Jan Kamsteeg.



De Leiderschapsvraag



Ontdek waarom jij werkelijk leiding wilt geven.

Iedere leidinggevende heeft een stijl.
Maar stijl is niet het beginpunt.
Je drijfveer is het beginpunt.

Vraag jezelf af: wil je leiden om richting te geven, mensen te laten groeien, controle te houden, kwaliteit te bewaken of jezelf te bewijzen?

Dienend leiderschap begint wanneer je eerlijk ziet waar jij van nature naartoe beweegt: naar leiden, naar dienen, of naar jezelf.

De drempel over...

- 1. Ga alleen wandelen**
Laat je telefoon achter. Geen muziek. Geen podcast. Geen afleiding.
Stel jezelf één vraag: waarom wil ik in vredesnaam leidinggevende zijn?
- 2. Noteer je eerste eerlijke antwoord**
Kies maximaal drie woorden. Niet mooier maken.
Bijvoorbeeld: groei, resultaat, structuur, kwaliteit, invloed.
- 3. Plaats jezelf in de twee driehoeken**
Waar ben jij sterker in?
Leiden: richting geven, kaders stellen, besluiten nemen.
Dienen: luisteren, faciliteren, ondersteunen, laten groeien.
- 4. Zoek je doorschietrisico**
Waar word je te hard, controlerend, vaag of conflictmijdend?
Welke schade veroorzaakt dat?
- 5. Kies je cruciale stap**
Maak het concreet:
'Ik ga de komende twee weken bewust meer _____ tonen, zodat mijn team meer _____ ervaart.'



Kom terug met drie woorden. Niet meer. Daar begint je cruciale stap.

Leg je steentje neer



Kies bewust voor dienend leiderschap.

De stap naar dienend leiderschap is geen trucje. Het is een keuze over wie je wilt zijn.

Deze keuze rust op drie pijlers: bestaansredenen, resultaten en hart.

De kernvraag is: ben jij bereid je positie te gebruiken om anderen verder te helpen, of gebruik je anderen om jezelf verder te brengen?

Dienend leiderschap begint waar je bewust een stukje eigenbelang en ego durft neer te leggen.

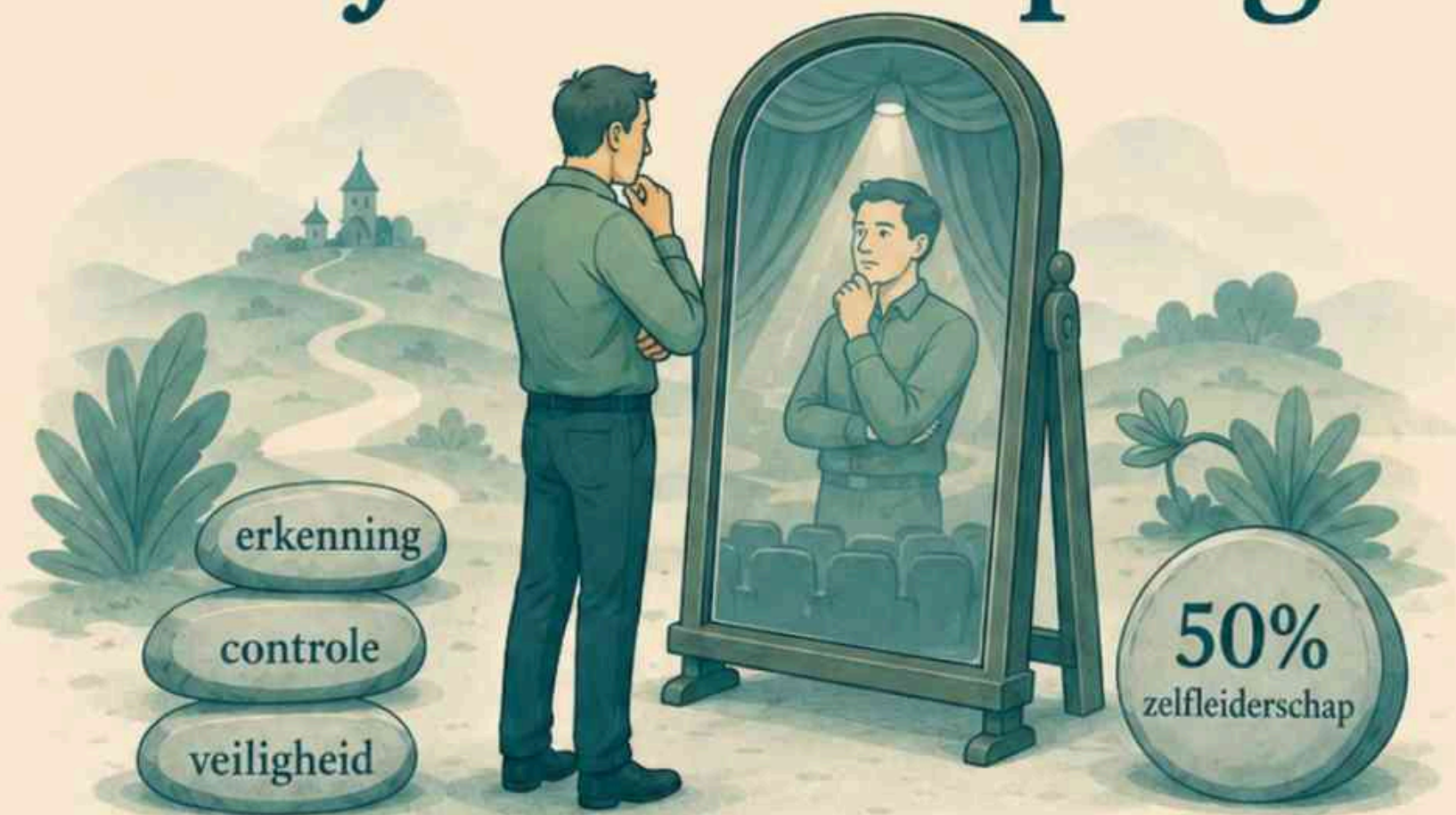
De drempel over...

- 1. Toets je bestaansredenen**
Dien ik iets groters dan mezelf?
Gebruik ik mijn positie om anderen verder te helpen?
- 2. Toets je resultaten**
Zijn visie, verwachtingen en erkenning helder?
Versterkt mijn leiderschap zowel prestatie als tevredenheid?
- 3. Toets je hart**
Wil ik deze rol om status, salaris of macht?
Of omdat ik vanuit deze positie beter voor anderen kan zorgen?
- 4. Doe de raam/spiegel-check**
Bij succes kijk ik uit het raam om anderen te eren.
Bij fouten kijk ik in de spiegel naar mijn eigen aandeel.
- 5. Leg je steentje neer**
Schrijf op welk stukje ego je moet loslaten.
Maak het concreet:
'Ik laat _____ los, zodat mijn team meer _____ ervaart.'



Leg een stukje ego neer. Daar begint je cruciale stap.

Kijk in de spiegel



Leiderschap begint bij zelfkennis.

Leiderschap loopt vaak niet vast op kennis, maar op ego.

Wie erkenning, controle of veiligheid zoekt, reageert sneller defensief, gaat eerder micromanagen of wil zichzelf bewijzen.

Daarom begint dienend leiderschap niet bij een trucje, maar bij het kennen van je innerlijk theater.

Een leider die wil groeien, investeert in zelfleiderschap, in lidmaatschap en in een eerlijke spiegel van anderen.

De drempel over...

- 1. Herken je ego-signaal**
Waar zoek ik erkenning, controle of veiligheid?
- 2. Leer je innerlijk theater kennen**
Welke ervaringen, angsten of patronen sturen mijn reactie?
- 3. Investeer in zelfleiderschap**
Reserveer bewust tijd voor reflectie, leren en herstel.
- 4. Zoek lidmaatschap**
Laat je voeden door collega's, intervisie, coaching of een buddy.
- 5. Vraag om een spiegel**
Welke blinde vlek moet ik onder ogen zien?
Maak het concreet:
'Ik wil minder _____, zodat mijn team meer _____ ervaart.'



Wie zichzelf niet leidt, gaat anderen in de weg staan.

Verdien je gezag



Leiderschap vraagt om verdiend gezag.

Macht is verleidelijk. Een titel, positie of hesje kan maken dat je minder luistert en meer gaat zenden.

Dienend leiderschap kiest daarom niet voor macht op zichzelf, maar voor gezag: geaccepteerde macht die je verdient door gedrag.

Hoe hoger je klimt, hoe groter het risico dat je de mensen uit het oog verliest. Daarom moet een leider bewust dichtbij de werkvloer blijven.

De kernvraag is niet: wat kan ik afdwingen? Maar: welk gedrag maakt dat mensen mij vrijwillig willen volgen?

De drempel over...

1. **Toets je machtsreflex**
Gebruik ik mijn positie om te beschermen, of om te bewijzen dat ik het voor het zeggen heb?
2. **Doe de e-test**
Kijk ik vooral vanuit mijn eigen perspectief, of handel ik zo dat de ander het kan lezen?
3. **Blijf dicht bij mensen**
Welke trede hoger kost mij empathie? Hoe zorg ik dat ik verbonden blijf met de werkvloer?
4. **Zoek je Popeye-moment**
Wat verdraag ik niet langer? Waar moet ik voor opstaan om anderen werkelijk te dienen?
5. **Vertaal macht naar gezag**
Maak het concreet:
'Ik ga minder _____, en meer _____, zodat mijn team meer _____ ervaart.'



Macht krijg je. Gezag verdien je.



Zet de lege stoel neer



Leiderschap vraagt om rentmeesterschap.

Dienend leiderschap kijkt verder dan snelle winst. Niet elke kans moet worden gepakt. De kernvraag is of een beslissing de toekomst van mensen, klanten en organisatie dient.

De lege stoel helpt daarbij. Zet tijdens overleg letterlijk een lege stoel aan tafel. Laat die stoel staan voor de toekomst: medewerkers, hun gezinnen, toekomstige collega's en klanten van morgen.

Wie vandaag mensen uitput voor resultaat, pleegt roofbouw op morgen. Wie beloften aan klanten nu niet waarmaakt, beschadigt vertrouwen voor later.

Een dienend leider durft daarom soms een lonkende kans te laten liggen. Niet uit angst, maar om te bouwen aan wat werkelijk blijft staan.

De drempel over...

1. **Zet de lege stoel neer**
Wie of wat moet vandaag aan tafel zitten? Geef de toekomst bewust een plek in het gesprek.
2. **Toets korte en lange termijn**
Levert deze keuze nu iets op? En wat kost zij ons over zes maanden of vijf jaar?
3. **Bescherm je mensen**
Vraagt dit resultaat om roofbouw op energie, aandacht of gezondheid van mijn team?
4. **Bewaak je belofte**
Kunnen we klanten echt geven wat we vandaag beloven, zonder morgen vertrouwen te verspelen?
5. **Kies bewust**
Maak het concreet: 'Wij laten nu _____ liggen, zodat we straks meer _____ kunnen bouwen.'



Niet alles wat nu loont, blijft morgen staan.

Laat iedereen meedansen



Leiderschap vraagt om inclusie.

Dienend leiderschap is er niet alleen voor de meerderheid, maar voor alle medewerkers.

Diversiteit gaat over wie je uitnodigt. Inclusie gaat over wie echt mag meedoen. Equity gaat over het wegnemen van drempels, zodat iedereen op zijn of haar niveau kan excelleren.

Een inclusieve leider kijkt daarom kritisch naar cultuur, processen en gewoonten. Wie hoort erbij? Wie wordt overstemd? Wie moet zich aanpassen om te mogen blijven?

De kernvraag is niet: lijkt iedereen op ons? Maar: wat hebben anderen nodig om hier volwaardig mee te doen?

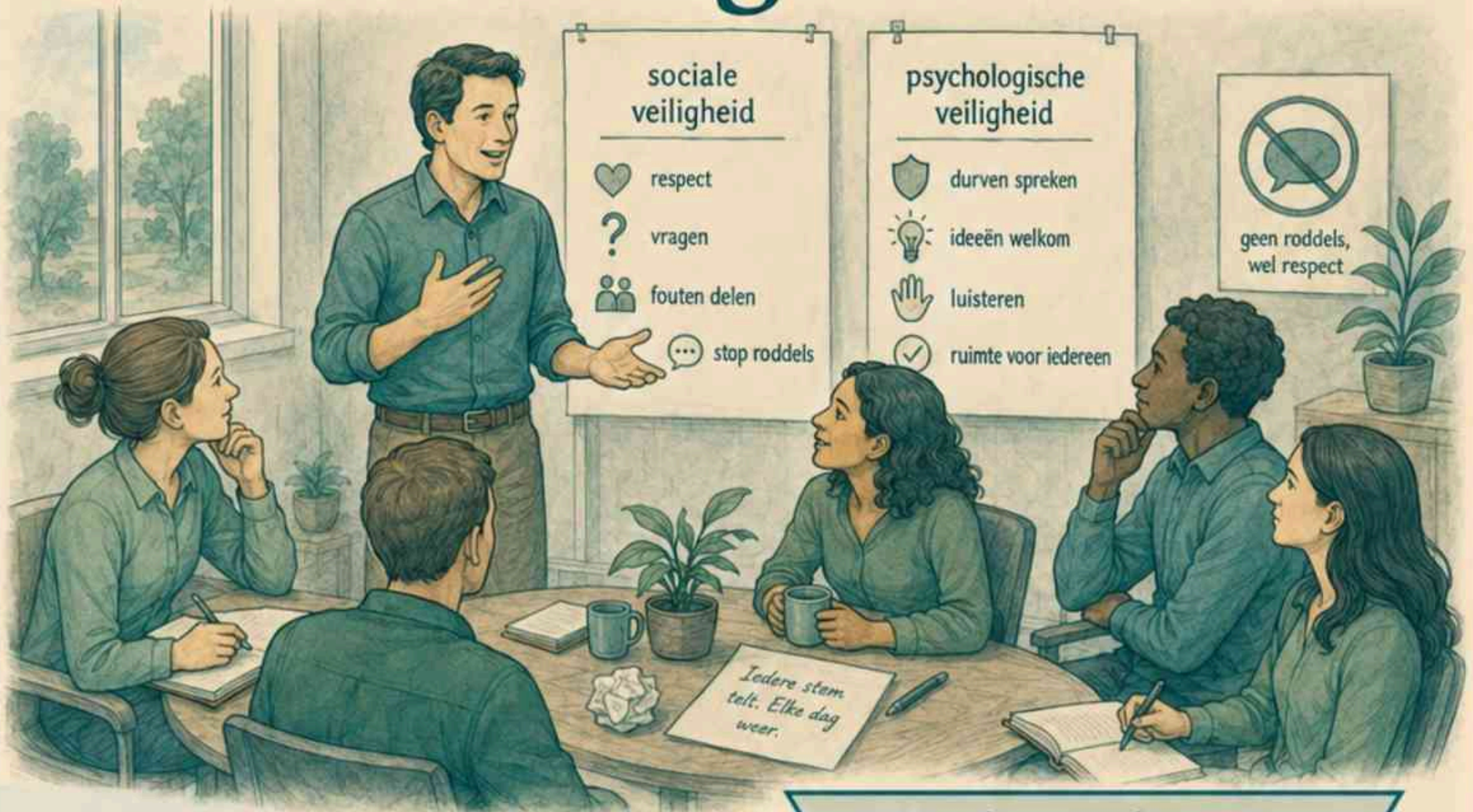
De drempel over...

1. **Kijk wie ontbreekt**
Wie zit niet aan tafel, op de foto of in het gesprek?
2. **Breng diversiteit in kaart**
Waar heb je meer diversiteit nodig: achtergrond, gender, geloof, leefstijl, geslacht, beperkingen of iets anders?
3. **Toets inclusie**
Mag iedereen meedoen, meepraten en invloed uitoefenen, of vooral aanwezig zijn?
4. **Neem equity serieus**
Welke drempels moeten weg, zodat mensen erlijk kunnen excelleren?
5. **Maak het concreet**
Maak het concreet: 'Wij gaan minder _____, en meer _____, zodat meer mensen zich hier echt _____ voelen.'



Aanwezig zijn is niet genoeg. Meedoen wel.

Maak veiligheid voelbaar



Leiderschap vraagt om veiligheid.

Zonder sociale en psychologische veiligheid gaan mensen niet groeien, maar overleven.

Onveiligheid zit niet alleen in geschreeuw. Ook roddels, zuchten, negeren en denigrerende opmerkingen vreten energie, creativiteit en werkplezier weg.

Daarom vraagt dienend leiderschap om heldere principes: respectvol spreken, vragen zonder angst, fouten delen, ideeën serieus nemen en elkaar aanspreken op grensoverschrijdend gedrag.

Een leider kijkt dus niet weg. Menselijke waardigheid gaat vóór targets. En wat je wilt verbeteren, moet je ook blijven meten.

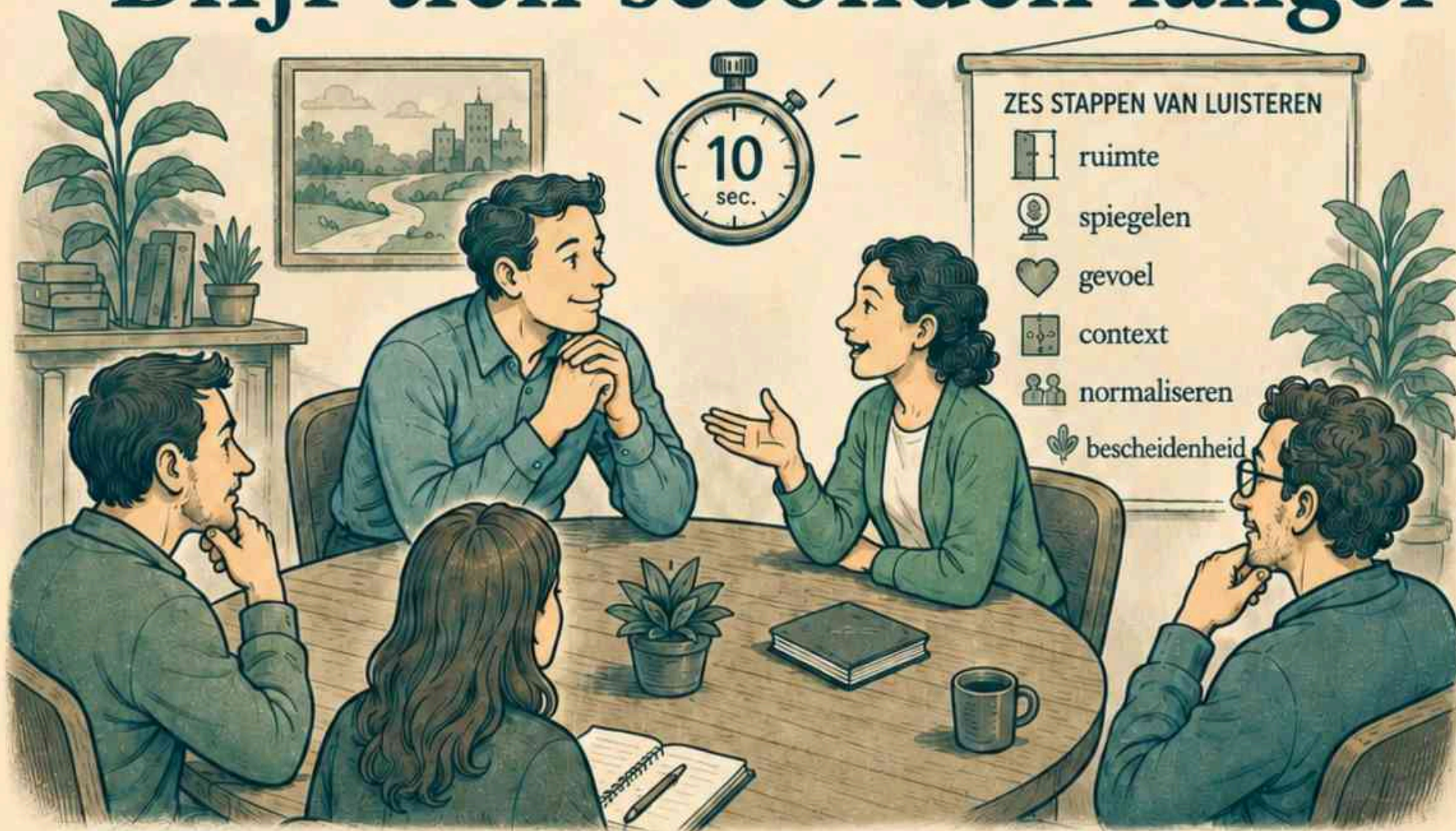
De drempel over...

1. **Benoem onveiligheid**
Welke kleine en grote signalen zien we? Denk aan roddels, zuchten, negeren of afblaffen.
2. **Spreek principes af**
Welke omgangsvormen gelden hier? Schrijf ze concreet op en maak ze zichtbaar voor iedereen.
3. **Grijp in**
Waar normen worden overschreden, kijk ik niet weg. Aanspreken is een leiderschapsplicht.
4. **Zet mens vóór target**
Welke druk, target of stijl tast hier waardigheid, creativiteit of werkplezier aan?
5. **Meet en verbeter**
Maak het concreet: 'Wij gaan minder _____, en meer _____, zodat ons team meer _____ ervaart.'



Zonder veiligheid groeien mensen niet, ze overleven.

Blijf tien seconden langer



ZES STAPPEN VAN LUISTEREN

- ruimte
- spiegelen
- gevoel
- context
- normaliseren
- bescheidenheid

Leiderschap vraagt om luisteren.

Echt luisteren is een gedisciplineerde vaardigheid. Zonder aandacht begrijp je de werkelijke behoeften van mensen niet.

Veel leiders luisteren autobiografisch: ze horen iets en koppelen het direct aan hun eigen verhaal, mening of advies. Zo ontstaan estafettegesprekken.

Dienend leiderschap vraagt iets anders. Geef ruimte. Spiegel wat je hoort. Verken gevoel. Benoem context. Normaliseer. Blijf bescheiden.

Luister eerst naar wat er leeft voordat jij zelf het woord neemt. Niet alleen IQ telt. Zonder EQ raken mensen los.

Luisteren vraagt moed. Blijf bij 'teggeluid tien seconden langer zitten. Niet meteen verdedigen. Eerst begrijpen.

In de kern gaat luisteren over liefde en respect. Zet je ego opzij en zoek het goede voor de ander.

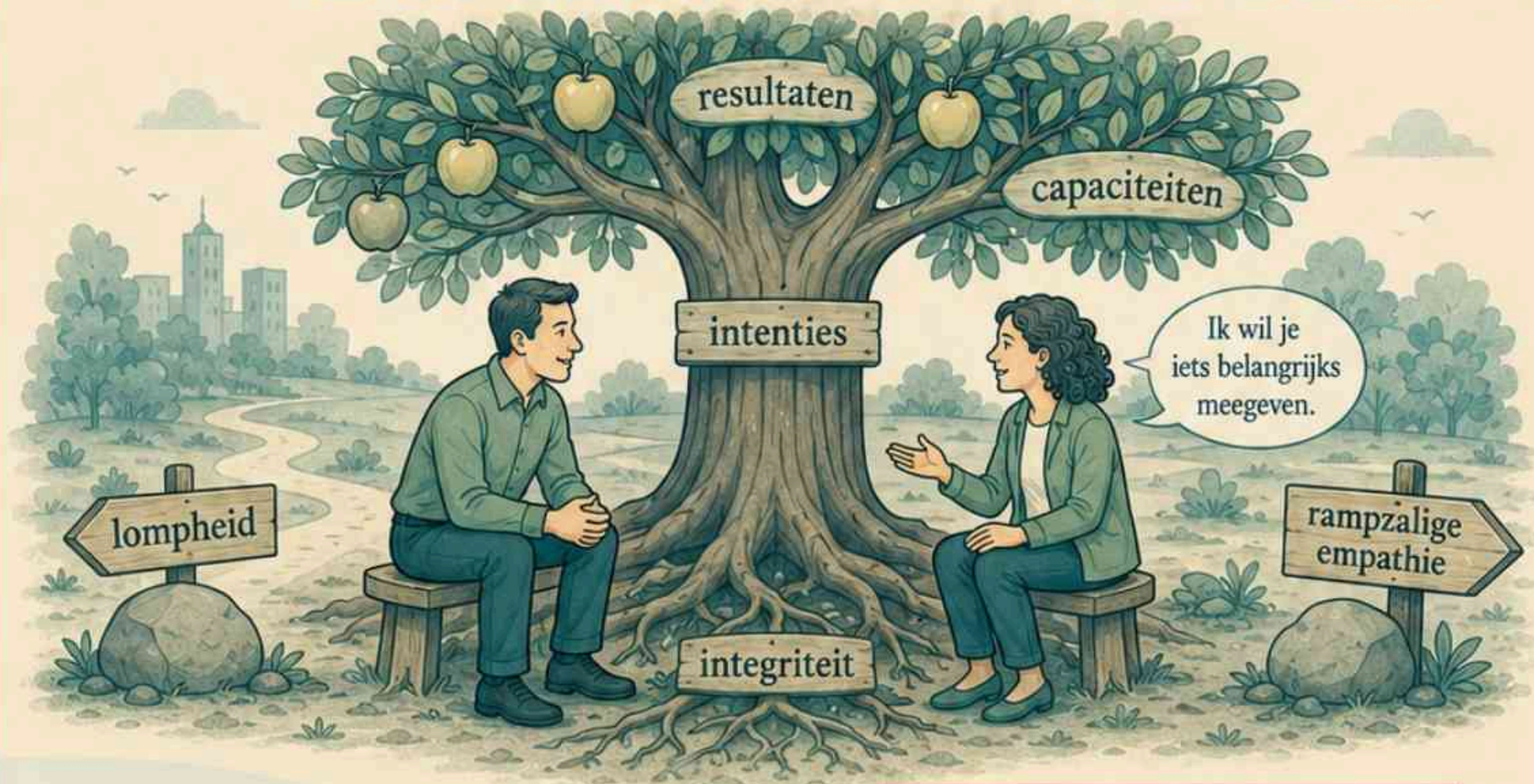
De drempel over...

- 1. Stop autobiografisch luisteren**
Kom niet direct met jouw voorbeeld, reactie of advies.
- 2. Doorbreek het estafettegesprek**
Gebruik het gesprek niet als springplank om weer over jezelf te praten.
- 3. Volg de zes luisterstappen**
Geef ruimte. Spiegel. Verken gevoel. Benoem context. Normaliseer. Blijf bescheiden.
- 4. Begin met storylistening**
Wat leeft er onder mijn mensen, voordat ik zelf ga spreken?
- 5. Blijf tien seconden langer**
Maak het concreet: 'Ik ga minder _____, en meer _____, zodat mijn team zich meer _____ voelt.'



Wie echt luistert, zet zijn ego op stil.

Ga naar de boom



Leiderschap vraagt om feedback.

Feedback doet pijn. Kritiek activeert vaak dezelfde alarmsystemen als fysieke pijn. Daarom schieten leiders snel in verdedigen, verklaren of wegduwen.

Dienend leiderschap vraagt iets anders. Niet: voel ik mij aangevallen? Maar: wat kan ik hiervan leren?

Of feedback landt, hangt samen met vertrouwen. De vertrouwensboom helpt daarbij: wortels van integriteit, een stam van intenties, takken van capaciteiten en vruchten van resultaten.

Wie feedback geeft, moet verbinding en eerlijkheid combineren. Alleen eerlijk zonder verbinding wordt lompheid. Alleen verbinding zonder eerlijkheid wordt rampzalige empathie.

En vergeet erkenning niet. Mensen groeien wanneer zij zich gezien weten.

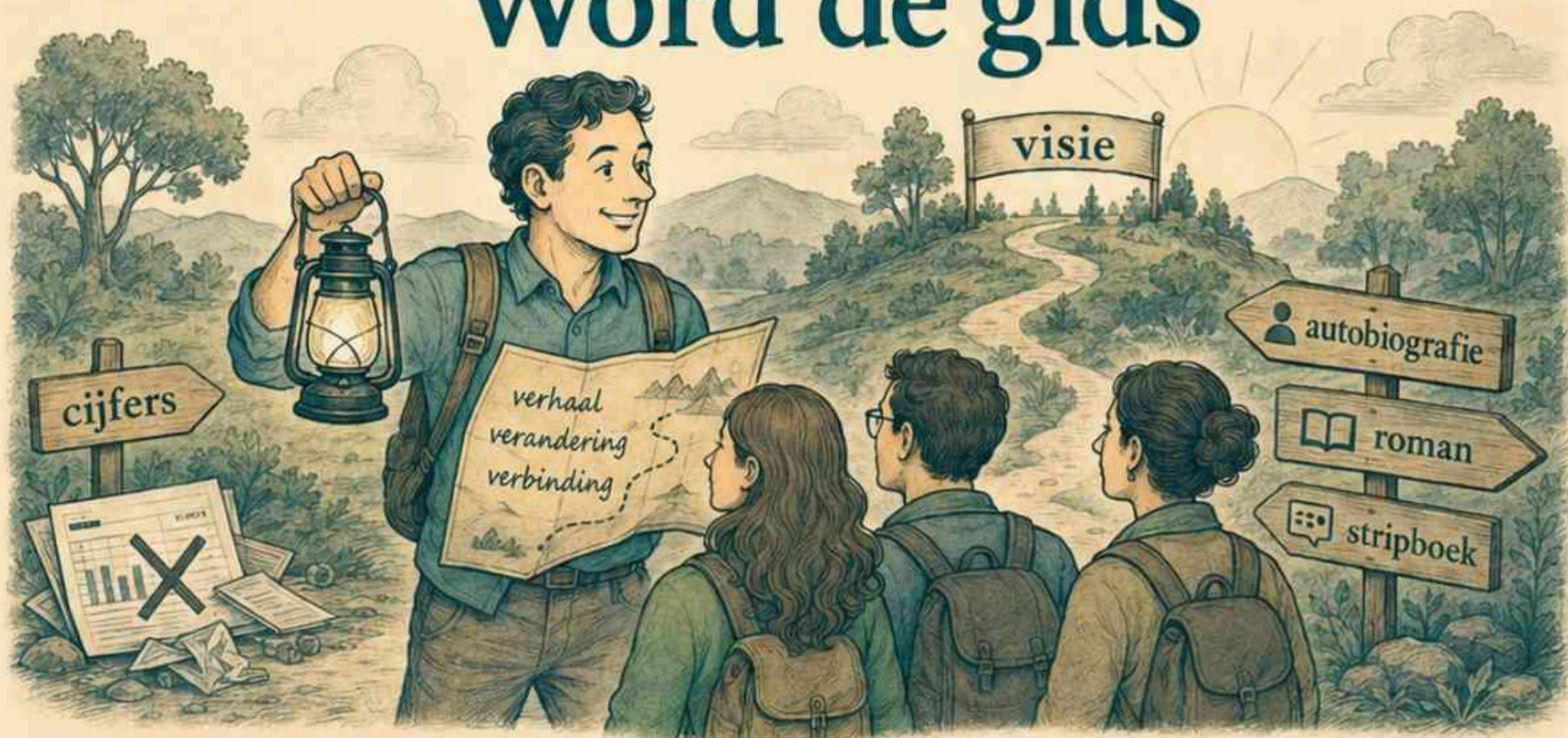
De drempel over...

1. **Erken je pijnreactie**
Kritiek voelt snel als aanval. Adem eerst. Reageer niet meteen.
2. **Toets de vertrouwensboom**
Is de gever integer? Zijn de intenties goed? Zijn er capaciteiten en resultaten?
3. **Kies voor radicale openhartigheid**
Ben ik duidelijk én verbonden? Spreek de waarheid zonder de relatie te verliezen.
4. **Vermijd beide valkuilen**
Schiets ik door in lompheid, of in rampzalige empathie?
5. **Geef erkenning**
Maak het concreet: 'Ik ga vaker _____ benoemen, en eerlijker _____ bespreken, zodat mijn team meer _____ ervaart.'



Vertrouwen laat feedback landen.

Word de gids



Leiderschap vraagt om verhalen.

Mensen komen zelden in beweging door cijfers alleen. Een dienend leider gebruikt storytelling om visie tastbaar te maken en mensen mee te nemen door verandering.

Daarbij is de leider niet de held, maar de gids. Niet zenden, maar gidsen. Niet zelf schitteren, maar de ander helpen om obstakels te overwinnen.

Goede storytelling werkt op drie niveaus. De autobiografie: deel persoonlijke worstelingen en lessen. De roman: vertel kort en helder waar jouw organisatie voor staat. Het stripboek: maak de ander de held en bied een duidelijk plan voor de volgende stap.

Spreek met passie. Bereid je goed voor. Herhaal een heldere kernboodschap, zodat mensen die niet alleen horen, maar ook onthouden.

Wie verhalen vertelt, geeft mensen geen losse informatie, maar een groter verhaal waarin zij zelf een rol krijgen.

De drempel over...

1. **Kies verhalen boven cijfers**
Welke scène, ervaring of metafoor maakt mijn boodschap voelbaar?
2. **Word de gids, niet de held**
Hoe help ik de ander vooruit, in plaats van zelf centraal te staan?
3. **Gebruik je autobiografie**
Welke persoonlijke worsteling of les maakt mijn boodschap geloofwaardig?
4. **Vertel je roman en stripboek**
Vat het organisatieverhaal kort samen. Maak vervolgens de ander de held met een helder plan.
5. **Herhaal je kernboodschap**
Maak het concreet: 'Wij gaan van _____ naar _____, en jij speelt daarin de rol van _____.'



De leider is niet de held. De leider is de gids.

Situationeel Leiderschap

Een dienend leider past zich aan aan het ontwikkelingsniveau van de medewerker.



Leiderschap is geen one-size-fits-all.

Als leider stem je jouw stijl af op het ontwikkelingsniveau van je medewerker.

Zo help je hem of haar groeien naar meer vaardigheid én meer motivatie.

Met situationeel leiderschap geef je de juiste begeleiding, op het juiste moment.

De kernvraag is altijd: wat heeft deze persoon nú van mij nodig om succesvol te zijn?

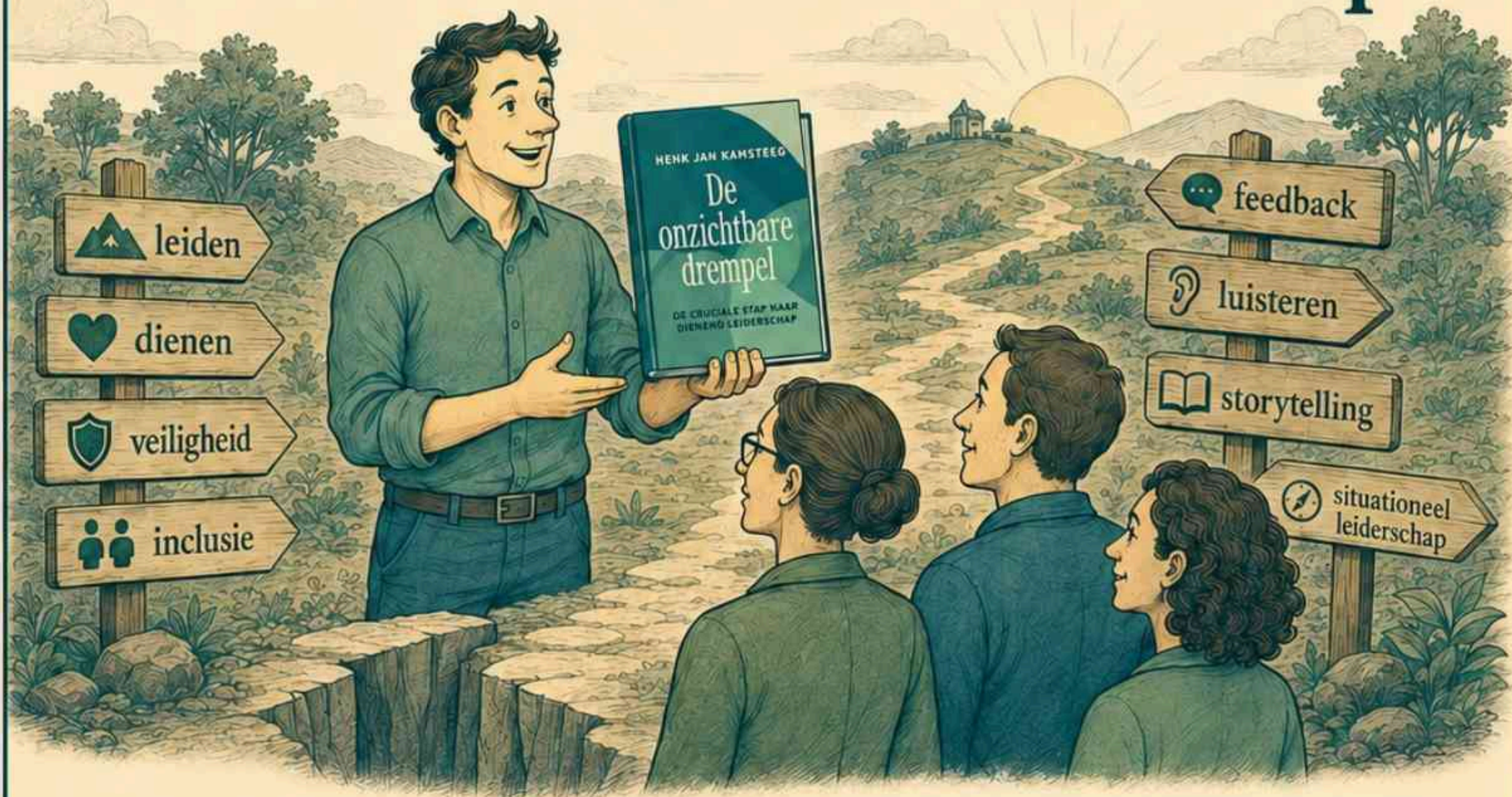
De drempel over...

- 1. Bepaal het ontwikkelingsniveau (O1-O4)**
Kijk realistisch naar de competentie en motivatie van je medewerker.
- 2. Kies de juiste leiderschapsstijl**
Stem je aanpak af op wat nodig is om vooruitgang te boeken.
- 3. Geef duidelijke begeleiding**
Wees helder in je communicatie en verwachtingen. Bied structuur waar nodig, ruimte waar mogelijk.
- 4. Evalueer en beweeg mee**
Ontwikkeling is dynamisch. Blijf regelmatig checken en pas je stijl aan.
- 5. Richt je op groei en zelfstandigheid**
Het doel is een betrokken, competente en zelfstandige medewerker die zonder jou verder kan.



De juiste stijl op het juiste moment maakt het verschil.

Lees De onzichtbare drempel



Leiderschap vraagt om een volgende stap.

Meer verdieping over hoe de cruciale stap naar dienend leiderschap te zetten? Lees dan dit boek van Henk Jan Kamsteeg.

In De onzichtbare drempel ontdek je hoe leiden en dienen samengaan. Aan de hand van verhalen, inzichten en praktische stappen groei je in zelfkennis, gezag, veiligheid, inclusie, feedback, luisteren, storytelling en situationeel leiderschap.

Geen loze theorie. Wel een concrete gids voor leiders die mensen echt verder willen helpen.

De drempel over...

1. **Ontdek je drijfveer**
Waarom wil ik eigenlijk leidinggeven?
2. **Herken je ego**
Waar zit mijn blinde vlek of machtsreflex?
3. **Leer leiden én dienen**
Hoe geef ik richting en help ik mensen groeien?
4. **Versterk je communicatie**
Luisteren, feedback en storytelling maken het verschil.
5. **Lees het boek**
Maak het concreet: 'Ik begin met hoofdstuk _____, zodat ik groei in _____.'



Word de leidinggevende die je zelf had willen hebben.