

Deze kaart is bruikbaar voor instructie- en trainingsdoelen, (zelf)leiderschap en bij samenwerking in teams.

LEIDERSCHAP

Leiderschap ontstaat als iemand het voortouw neemt, gaat leiden, en anderen besluiten om te volgen. Leiderschap kunnen we niet los zien van de context, want elke situatie is uniek. Leiderschap ontstaat in wisselwerking tussen context, doel, leiden en volgen. Om effectief onze doelen te halen, moeten de leider en volgers hun verwachtingen afstemmen.

Hoe maak je de keuze of je gaat leiden of volgen?

- Stap 1 – Onderzoek de context. Deel de verschillende beelden van de context die je hebt met elkaar.
- Stap 2 – Bespreek het doel: zorg samen voor eenheid van opvatting. Is het oogmerk voor iedereen helder en weet je hoe je moet bijdragen aan het doel?
- Stap 3 – Bespreek de taken: onderzoek welke taken uitgevoerd moeten worden.
- Stap 4 – Deel kennis en ervaringen over de verschillende taken: zo bepaal je samen wie het meest geschikt is om het voortouw te nemen.
- Stap 5 – Welke rol neem je? In welke rol heb je de meeste waarde voor het team en de opdracht. Maak als er tijd is samen de keuze.

Als je gaat leiden:

- Neem je het voortouw. Je zet de eerste stap.
- Ben je zichtbaar. Je geeft actief het goede voorbeeld.
- Geef je sturing aan de taken en je coördineert.
- Ben je je bewust van jouw impact op anderen.
- Benut je de kwaliteiten van anderen in het team en zet je mensen in hun kracht.
- Heb je een bewuste keus gemaakt en je afgevraagd:
 - Heb ik de benodigde capaciteiten?
 - Is er draagvlak? Gaat men mij volgen?

Als je volgt:

- Kies je bewust om degene die leidt te ondersteunen bij het behalen van het doel.
- Toon je eigenaarschap voor de rol die je vervult in het team en neem je verantwoordelijkheid.
- Ben je actief betrokken bij de opdracht. Je levert je eigen aandeel in doel en proces.

Of je leidt of volgt is een bewuste keus die je neemt aan de hand van vragen zoals:

- Wat is de situatie en wat is het doel?
- Ben ik de meeste geschikte om het voortouw te nemen of om te volgen?
 - Controleer daarbij: Maak ik deze keus uit gewoonte of is dit de beste manier om bij te dragen aan het doel?

Dit alles vraagt dat je bewust stil staat bij jouw manier van communiceren en interactie met anderen om effectief te kunnen zijn in verschillende situaties.

LEIDINGGEVENDEN

Leidinggevend zijn mensen die op basis van hun formele positie eindverantwoordelijk zijn voor bepaalde processen en/of resultaten. Afhankelijk van de context en het doel kiezen ook zij er bewust voor om te leiden of volgen.

Bij hun rol hoort o.a.:

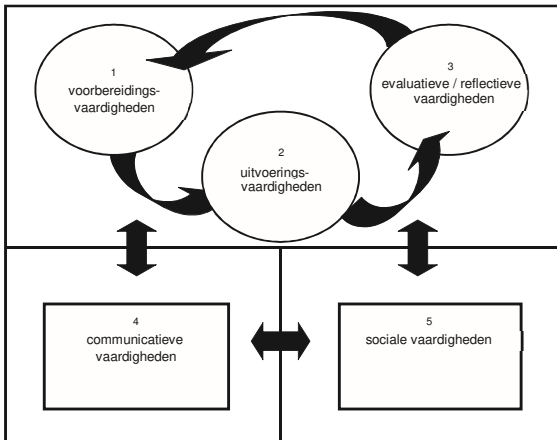
- het goede voorbeeld zijn;
- randvoorwaarden scheppen en de opdracht centraal stellen;
- richting geven, besluiten nemen en zorgen dat doelen worden gehaald;
- het team dienen, mensen verbinden en ruimte maken voor anderen om het voortouw te nemen
- aandacht voor teamontwikkeling, effectieve interacties en persoonlijk contact.

LEIDERSCHAPSVAARDIGHEDEN

Vijf basisvaardigheden

Om op een gestructureerde manier samen te werken richting een doel is het belangrijk te beschikken over een aantal basisvaardigheden, deze zijn:

- 1. Voorbereidingsvaardigheden**
- 2. Uitvoeringsvaardigheden**
- 3. Evaluatieve/reflectieve vaardigheden**
- 4. Communicatieve vaardigheden**
- 5. Sociale vaardigheden**



1. Voorbereidingsvaardigheden

Om eenheid van opvatting te krijgen en goed voorbereid aan een opdracht te kunnen voldoen werken wij met commandovoering. De *IK 2-17 commandovoering* gaat hier uitgebreid op in. Het gaat erom dat je op een systematische manier de uitvoering van activiteiten voorbereid. Afhankelijk van de context en het doel bepaal je of je dat alleen doet of samen met anderen. Hiervoor kun je de volgende stappen doorlopen:

- a. Controleer of je de ontvangen opdracht begrijpt en stel zo nodig aanvullende vragen.
- b. Onderzoek de context en de relevante omstandigheden. Wat is er gebeurd en hoe ziet de omgeving eruit? Wat betekent dit? (beelden delen!)
- c. Zorg dat er als team eenheid van opvatting over het doel is.
- d. Maak een tijdactiviteiten schema.
- e. Verzamel informatie die nog nodig is en ontwikkel één of meerdere uitvoeringsmogelijkheden.
- f. Vergelijk de verschillende mogelijkheden voor wat betreft hun uitvoerbaarheid en de consequenties.
- g. Neem een besluit en maak een activiteitenplan (bevel, SWH).
- h. Geef het bevel uit.

2. Uitvoeringsvaardigheden

Door het voortdurend inschatten van de situatie en waar mogelijk samen keuzes te maken in wie leidt en volgt worden alle teamleden gestimuleerd en gemotiveerd om hun werk uit te voeren.

Dit is wat degene die leidt tijdens de uitvoering van de taak/opdracht doet:

- a. Zorg dat de teamleden en het materieel op de juiste wijze worden ingezet, zoals dat bij de voorbereiding gepland is.
- b. Controleer of taken op de juiste wijze en in overeenstemming met het plan worden uitgevoerd, corrigeer zo nodig.
- c. Controleer of de tijdsplanning wordt gehanteerd.
- d. Stimuleer samenwerking binnen het team;
 - Zorg dat ieder (inclusief jezelf) de juiste informatie krijgt.
 - Bewaak onderlinge relaties en neem maatregelen indien noodzakelijk.
- e. Grijp direct in wanneer de veiligheid niet in acht wordt genomen.
- f. Stuur direct bij waar nodig, maar houd je zoveel mogelijk aan het plan.
- g. Houd je leidinggevende/commandant op de hoogte.

3. Evaluatieve / reflectieve vaardigheden

Het doel van zowel evalueren als reflecteren is leren en ontwikkelen. **Evalueren** gaat daarbij veelal over de **doelstelling** en of dit op een juiste **manier is behaald**. Men spreekt dan ook vaak over 'goed en fout, gekoppeld aan het resultaat. **Reflectie** gaat over het **bewust worden** en **begrijpen** van ons **gedrag** (en gedachten en gevoelens), om zo nodig dit aan te passen om doelen beter te realiseren.

Evaluatie

Door te evalueren kun je als team beoordelen hoe de opdracht is uitgevoerd. Daarop kan zo nodig worden bijgestuurd om de volgende keer effectiever te werken.

Evalueren vindt niet alleen aan het einde van een opdracht plaats, maar voortdurend.

Bij evalueren:

- Benoem je het **doel** van je evaluatie.
- Beoordeel je de **resultaten** van je acties.
- Kijk je welke (helpende en storende) **factoren** een rol speelden.
- Trek je **conclusies** voor de werkwijze in soortgelijke situaties.

Zowel het resultaat (product) als de wijze waarop (proces) wordt geëvalueerd.

- Is de opdracht gehaald? (**productevaluatie**)
- Hoe ben ik tot het resultaat gekomen? (**procesevaluatie**)

Probeer samen na te gaan wat er goed ging. Bespreek fouten wel, maar laat betrokkenen het liefst zelf ontdekken wat er fout ging en hoe het anders kan. Dat stimuleert leren, voorkomt irritatie en bevordert teamvorming.

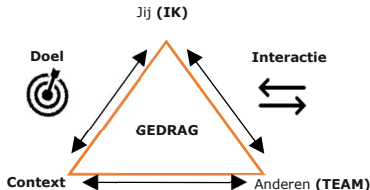
Stappen tijdens de evaluatie

- Ga zo concreet en objectief mogelijk na wat je, gelet op de taak, hebt waargenomen. Dus houd het feitelijk en onthoud je van (waarde-)oordelen.
- Vergelijk jouw beschrijving met de opdracht en het plan.
- Beoordeel in hoeverre het resultaat op een effectieve manier is behaald?
- Stel samen vast wat goed ging en wat beter kan. Benadruk positieve zaken.
- Trek samen conclusies en maak afspraken.
- Houd oog voor het evaluatieproces en zorg ervoor dat een ieder die wil zich ook kan uitspreken.

Reflectie

Mensen leren van zowel successen als mislukkingen. Om goed te reflecteren en je daarin te ontwikkelen, is een systematische benadering noodzakelijk. Bijvoorbeeld de STAR(R)(T) - methodiek of het model van KORTHAGEN.

Gedrag ontstaat in de **interactie** tussen het individu (**ik**), het **team**, het **doel** en de **context**. Op al deze onderdelen kun je reflecteren.



Voorbeeldvragen voor evaluatie en reflectie

IK

- Wat wil ik bereiken? Wat vind ik belangrijk?
- Waar ben ik goed in en wat zijn mijn valkuilen?
- Hoe beïnvloeden mijn overtuigingen, normen, waarden, etc. mijn gedrag?
- Welk effect heeft mijn gedrag op anderen?
- Geef ik het goede voorbeeld?
- Waarin wil ik mij (verder) ontwikkelen?

TEAM (zie TEM p. 10)

- In hoeverre is er sprake van een echt team?
- In welke fase van groepsontwikkeling zit het team en wat is er dan nodig?
- Hoe goed ken je elkaar?
- Wat kunnen wij van elkaar leren in dit team?
- In hoeverre mag iedereen zichzelf zijn en wordt er gebruik gemaakt van de verschillen?
- Hoe moedig ik ideeën en initiatief aan?

CONTEXT

- Wat zijn de kenmerken van de context?
- Welke communicatie – en omgangsvormen zijn gangbaar in deze context?
- Wie hebben belang bij de effecten van mijn handelen?
- Wanneer ben ik effectief in deze context?
- Welke alternatieven biedt de context?
- Wat vraagt de context van mij als leidinggevende?

INTERACTIE (zie p. 7-8 leiderschapscircumplex)

- Wat is de reactie op mijn gedrag en hoe reageer ik op de ander?
- Draag ik met mijn gedrag bij aan effectieve communicatie? Hoe geven wij de interactie in ons team vorm (feedback, luisteren, omgaan met conflicten)?
- Moet ik meer sturen (leiden) of volgen om effectief te zijn?

DOEL

- Wat hebben wij samen te doen?
- Kent iedereen het doel en kan iedereen zich vinden in het doel?
- Is het team in staat dit doel te bereiken?
Wat betekent dit doel voor de interactie?
- Hoe gaan we het doel bereiken? Hoe vullen we samen leiderschap goed in?
- Wat verwacht ik van mijn team en mijn inzet om dit doel te bereiken?

4. Communicatieve vaardigheden

Ieder mens is anders (cultuur, eigenschappen, opvattingen, enz.), waardoor men iets wat jij zegt anders kan opvatten dan bedoeld was.

Om effectief te zijn in communiceren is het van belang dat je rekening houdt met de ander, de context en het doel. Daarom is kunnen variëren in je communicatie van groot belang. Een aantal communicatietips hierbij:

- a. Gebruik taal die anderen begrijpen, door gebruik van o.a. eenvoudige, juiste bewoordingen, weinig vaktaal, korte zinnen.
- b. Geef, zo mogelijk, gelegenheid tot het stellen van vragen.
- c. Controleer door het stellen van vragen of iedereen begrijpt wat je hebt gezegd en of jij begrijpt wat de ander bedoelt.
- d. Let ook op non-verbale communicatie, controleer of je waarneming juist is.
- e. Onderbouw meningen en luister actief naar elkaar
- f. Betrek iedereen van je team in het gesprek.
- g. Laat elkaar uitspreken.
- h. Ga in op wat de ander zegt. Zeg waarmee je het (on)eens bent en waarom. Ga positief om met kritische opmerkingen, ook al betreft het jezelf.
- i. Houd altijd het doel voor ogen. Laat je niet afleiden van "waar het om gaat".
- j. Beperk de "ja..., maar"-reactie.

Feedback

Probeer zonder meteen een mening te geven te vertellen wat je feitelijk waarneemt. Dit is belangrijk bij het geven van feedback. Dit voorkomt dat de persoon die je aanspreekt zich aangevallen voelt. Praat verder zoveel mogelijk in de **ik-vorm** i.p.v. in de **jij-vorm**. In de **jij-vorm** voelt de iemand zich al snel aangevallen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan "jij bent zo...."-uitspraken. Probeer deze te vermijden. Het is hierbij helpend om de taak centraal te zetten en niet de persoon.

Voor feedback kan je **vier stappen** hanteren

1	Gedrag	De waarneming, de feiten, dus: zien, horen, voelen, ruiken, proeven
2	Gevoel	De effecten van die waarneming op jouw gevoel (bijv. angst, teleurstelling, frustratie, vreugde)
-	-	<i>Laat ruimte voor reactie</i>
3	Gevolg	De effecten van die waarneming op jouw gedachten en handelen en mogelijke gevolgen voor de persoon zelf, het team de opdracht enz.
4	Gewenst gedrag	Vragen wat de ander denkt te kunnen doen en denk mee vanuit een coachende houding. Eventueel uit-/afspreken dat in toekomstige situatie gewenst gedrag zal worden vertoond

5. Sociale vaardigheden

De stelregel: Behandel een ander zoals je zelf ook behandeld wilt worden.

Wees respectvol, vriendelijk en toon interesse in de ander. Zeg wat je doet en doe zelf ook wat je zegt. Goed voorbeeldgedrag vereist gevoel voor de situatie en ook besef van waarden en normen.

Ter ondersteuning van bovenstaande enige belangrijke spelregels en tips:

- a. Ken je zelf, wees je bewust van je eigen (voor)oordelen.
- b. Fungeer als rolmodel. Belangrijke aspecten hierbij: wees open, toegankelijk en beschikbaar (maak tijd), luister (actief luisteren) en schenk voldoende aandacht aan je teamleden.
- c. Draag zorg voor een veilig en plezierig leef-, leer- en werkklimaat.
- d. Stimuleer gewenst en corrigeer ongewenst gedrag.
- e. Stimuleer feedback en reflectie.
- f. Wees bereid een ingenomen standpunt te wijzigen op grond van steekhoudende argumenten, pas zelfreflectie toe.
- g. Pas je leiderschapsstijl aan op basis van de context en de onderlinge interactie met je teamleden.
- h. Benut de mogelijkheden om je teamleden te begeleiden/coachen. Geef, waar mogelijk, ruimte om fouten te maken en te oefenen.
- i. Toon interesse en belangstelling, zeker wanneer je a.d.h.v. gesprekken of observaties merkt, dat er iets dwars zit.
- j. Toon waardering voor geleverde inspanningen.
- k. Leer je eigen waardenset en die van de organisatie kennen, en handel daarnaar.
- l. Probeer onder alle omstandigheden rustig en optimistisch te blijven, medewerkers te enthousiasmeren en uitdagingen en kansen te blijven zien.
- m. Waardeer verschillen aangezien je op deze manier het uitsluiten van mensen die anders zijn kunt voorkomen.
- n. Verdiep je in verschillende culturen en toon interesse voor de culturele achtergrond van jouw medewerkers. Leren over culturen helpt je om interculturele kwesties te herkennen die van invloed zijn op de relatie tussen jou en je teamleden.
- o. Stimuleer een leerhouding. Dit doe je door teamleden in staat te stellen om verschillende standpunten met elkaar te delen, bijvoorbeeld als het gaat om het oplossen van problemen.

LEIDERSCHAPSCIRCUMPLEX

Het leiderschapscircumplex is een model dat je kunt gebruiken om **effectief te zijn in de samenwerking** met anderen en bij het beïnvloeden van anderen. Het gaat erom dat je in staat bent om jouw **gedrag telkens af te stemmen op anderen** waar je mee te maken hebt, de **taak** en de **context (stijlflexibiliteit)**.

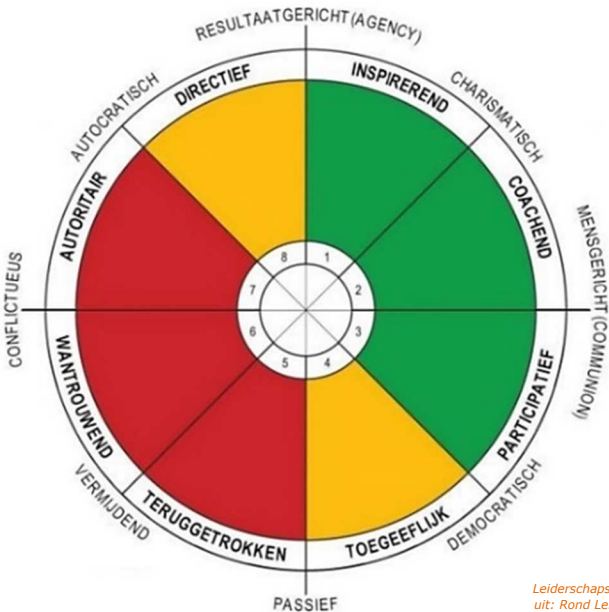
Het circumplex bestaat uit twee assen;

- Horizontale as: conflictueus (**tegen**) versus mensgericht (**samen**)
Kern: In welke mate kan je vriendelijk blijven?
- Verticale as: passief (**onder**) versus resultaatgericht (**boven**)
Kern: In hoeverre ga je sturen of loslaten?

Gedrag roept gedrag op (actie-reactie)

Sommige reacties zijn heel natuurlijk en daardoor voorspelbaar:

- Samengedrag roept samengedrag op.
- Tegengedrag roept tegengedrag op.
- Bij een machtsverschil roept bovengedrag van de persoon met meer macht ondergedrag op bij de ander.



*Leiderschapscircumplex,
uit: Rond Leiderschap.
De brug tussen
wetenschap en praktijk.
Vermeren, 2014*

Leiderschapsstijlen

De meest positieve effecten bereik je met de **groene** stijlen. De **oranje** stijlen zijn effectief in bepaalde situaties, als je ze bewust en beperkt toepast. De **rode** stijlen is gedrag dat (op lange termijn) negatieve effecten heeft.

Inspirerende stijl (groen) • Geeft duidelijke richting en legt die uit • Neemt mensen op een enthousiaste en motiverende manier mee • Is overtuigend	Teruggetrokken stijl (rood) • Non-leadership • Afwezig en vermijdt confrontaties • Grijpt niet in • Laat medewerkers aan hun lot over
Participatieve stijl (groen) • Betreft medewerkers bij besluitvorming • Luistert en stelt (open) vragen • Toont begrip en empathie	Autoritaire stijl (rood) • Dwingt gehoorzaamheid af • Boosheid of ergernis • Accepteert geen kritiek • Dreigt met sancties
Coachende stijl (groen) • Focus op waarderen, ondersteunen, begeleiden en ontwikkelen van anderen • Positieve communicatie en luisteren naar meningen	Wantrouwende stijl (rood) • Achterdochtig en cynisch • Beoordeelt snel en negatief (pessimistisch) • Onduidelijke bedoelingen
Directieve leiderschapsstijl (oranje) • Dominant, bepalend, forcerend en competitief • Controleert en corrigeert • Duidelijk (zonder uitleg) en zakelijk (zonder emotie)	Toegeeflijke leiderschapsstijl (oranje) • Meegaand en geeft ruimte • Twijfelt en aarzelt bij besluitvorming • Is (te) flexibel met normen en regels • Delegeert zonder te controleren

Gouden tips

- Koppel gedrag aan een stijl en niet mensen: niemand 'is' een stijl.
- Kies zoveel mogelijk voor de groene stijlen en indien nodig voor oranje.
- Ga ervan uit dat je na gedrag uit de rode stijlen iets te 'repareren' hebt.
- Schakel op tijd over naar een andere stijl: op basis van ik-andere-context.
- Bedenk wat de baten en kosten zijn van je gedrag: voor jezelf en anderen.
- De participatieve stijl helpt om uit 'tegengedrag' te komen.
- Spreek als het kan je bedoelingen uit waarom je een stijl gaat inzetten.
- Bijvoorbeeld: "ik ga over naar directief gedrag omdat we in tijdnood komen"

Evalueren en reflecteren met het circumplex

- Wat was de situatie en het doel?
- Welke stijlen zijn ingezet en waaruit blijkt dat? (verbaal/non-verbaal gedrag)
- Welke afwegingen heeft de persoon vooraf gemaakt? (opties/aanpak)
- Tot welke reacties heeft het geleid bij anderen?
- In hoeverre was het uiteindelijk effectief?
- Wat ging goed en kan worden bestendigd? (resultaat- en mensgericht)
- Welk gedrag was mogelijk effectiever geweest? (resultaat- en mensgericht)
- Wat is de belangrijkste les die hieruit kan worden geleerd? (vervolgacties)

ETHISCH BEWUSTWORDINGSMODEL (EBM)

Leiderschap en ethiek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Door de aard van het beroep loop je als militairen een grote kans in situaties te komen waarin je geconfronteerd wordt met morele dilemma's. Jij bent degene die de knopen doorhakt. Om jou te ondersteunen in het nemen van een weloverwogen besluit is er het EBM. Het model bestaat uit vier stappen. In iedere stap doorloop je een aantal vragen.

Stap 1. Wat is het kernprobleem?

- a. Stel voor jezelf vast wat het kernprobleem is.
- b. Stel vervolgens vast wat jouw dilemma is.

Stap 2. Wie zijn de partijen in het dilemma en wat zijn hun belangen?

- a. Benoem alle betrokken partijen in het dilemma.
- b. Stel vast wat hun belangen zijn.

Stap 3. Benoem de mogelijke oplossingen en toets deze aan de volgende vragen.

Doorloop per oplossing de onderstaande subvragen, het beantwoorden van de waarom vraag is daarbij belangrijk.

a. Heb ik alle belangen van de partijen afgewogen?

- i. Maak een afweging van de zwaarte van belangen per partij.
- ii. Weeg vervolgens zwaarte van de belangen tussen de partijen.

b. Welke oplossing vind ik het meest rechtvaardig en waarom?

- i. Neem de gelijkwaardigheid van mensen als uitgangspunt.
- ii. Probeer zo neutraal mogelijke keuzes te maken.
- iii. Vraag je af wat je zou doen als je de ander was?
- iv. Is de oplossing eerlijk? En waarom?
- v. Bedenk waarom je na deze beslissing jezelf later recht in de ogen kan blijven kijken.

c. Zijn de oplossingen wettig toegestaan?

Als dat niet het geval is, waarom kies je er dan voor om tegen bestaande wetten en of regels in te gaan?

Stap 4. Besluit wat je gaat doen.

Kies de oplossing die volgens jou het meest ethisch verantwoord is en waar je van vindt dat je het kan verantwoorden, zowel t.o.v. jezelf als tegenover de organisatie.

TEAMEFFECTIVITEITSMODEL DEFENSIE (TEM)

Het **TEM** geeft je inzicht en richting, en levert handvatten voor de doorontwikkeling van het team en het vergroten van teameffectiviteit.

De werking van het TEM: (zie tabel op volgende pagina)

1. In welke fase zit jouw team (grotendeels)?
 - a. Kijk welke kenmerken je herkent van jouw team (kolom 1 en 2).
2. Welke activiteiten (kolom 3,4, en 5) kun je inzetten om je team te ondersteunen bij de ontwikkeling?
 - a. Bijvoorbeeld: Is er bij de richtinggevendende processen duidelijkheid en structuur nodig (oriëntatiefase) of juist ruimte voor eigen initiatief (structuurfase)?
 - b. Plan niet alleen grote dingen, zoals teambuilding of uitjes, maar pas dit toe op de dagelijkse taken. Bijvoorbeeld: hoe pak je een oefening aan als je weet in welke fase je team zit en wat er nodig is (activiteiten).
3. Kijk vervolgens welke leiderschapsstijl in die fase over het algemeen het meest effectief is.

Teamfase	Typisch voor de ontwikkelingsfase	Wat nodig is voor doorontwikkeling en/of verbeteren teameffectiviteit			
	Kenmerken	Richtinggevende processen	Verbindende processen	Teamleren	Leiderschapsstijl
Oriëntatie	 • Individueel, formeel • Inclusie (bij de groep willen horen) • Afhankelijkheid • Neiging tot directe leiderschapsstijl	- Duidelijkheid geven in doel, structuur en verwachtingen - Inspirerende en realistische doelen stellen - Afspraken maken	- Kennismaken, leiders kwaliteiten leren kennen - Onderlinge afhankelijkheid duidelijk krijgen - Samenwerking stimuleren	- Extra aandacht voor (eenvoudige) informatiedeling en reflectie - Fouten mogen maken	Nadruk op inspirerende leiderschapsstijl
Conflict	 • Interne competitie • Controle • Counter-afhankelijkheid • Neiging tot directe en toegeeflijke leiderschapsstijlen	- Sturen op gezamenlijk resultaat - Focus op teamwaarden - Balans tussen controle en loslaten	- Nadruk op wat gemeenschappelijk is - Positieve communicatie - Conflictantering - Persoonlijke aandacht	- Extra aandacht voor samen creëren en constructief conflict	Nadruk op Coachende en inspirerende leiderschapsstijl
Structuur	 • Wij – zij • Affectie • Inter-afhankelijkheid	- Ruimte geven - Delegeren - Advies vragen	- Verschillen waarderen - Aandacht voor valkuilen - Groepsdenken - Aandacht voor veiligheid en vertrouwen (eerlijk en open)	- Extra aandacht voor leren van anderen - Externe kennisdeling - Reflecteren en constructief conflict (kritisch blijven)	Nadruk op Participatieve en Coachende leiderschapsstijlen
Prestatie	 • Open, relatie met buiten • Resultaatgericht • Inter-afhankelijkheid	- Behoeftes volgen van het team - Afstemmen op context	- Ruimte voor spanning - Erkennen van leiders bijdrage - Successen vieren	- Nadruk op borgen, vastleggen en toepassen	Schakelen tussen leiderschapsstijlen naar gelang behoefte van team en context
Afscheid	 • Geen gezamenlijk belang • Terugtrekken • Risico op teruggetrokken leiderschapsstijl	- Aandacht voor wat blijft en wat verdwijnt - Zorg voor goede overdracht	- Afscheid nemen - Erkenning geven - Aandacht voor wie wat verliest	- Aandacht voor evalueren, reflecteren en borgen	Nadruk op Participatieve leiderschapsstijl