

IT-leiders wordt gevraagd om lef en leiderschap

Kalm blijven in turbulente tijden



Foto: Shutterstock

Tech-leiders krijgen veel problemen te verstuwen, vaak in een ongekend hoog tempo. Dat kan tot grote spanningen leiden. Kalmte kan helpen beter om te gaan met spanning. ziet Andor de Rooy. En dat is essentieel voor goed leiderschap.



GA ER MAAR AAN STAAN: IN DEZE TURBULENTE PERIODE VERANTWOORDELIJK ZIJN VOOR HET FUNCTIONEREN VAN ICT en vooral ook voor de veiligheid. Als organisatiepsycholoog ben ik geen tech-expert maar wel coach van meerdere tech-leiders. En die gesprekken gaan vaak over het nemen van die verantwoordelijkheid. Want of het nu gaat om een DDos-aanval of het overtuigen van je directieteam voor het investeren in de digitale veiligheid, er wordt lef gevraagd van tech-leiders. Werkend met tech-leiders merk ik dat de strategie vaak op orde is, dat de motivatie hoog is en dat ze vakinhoudelijk uitstekend bij zijn. Wel zie ik geregeld dat er nog winst valt te

dat de gemiddelde tech-leider een behoorlijk IQ heeft: het verstand is op orde. Maar de vraag is of je ook in staat bent dat verstand goed te gebruiken als er spanning ontstaat. En emotionele intelligentie heeft te maken met het verstandig omgaan met emoties die ontstaan, vooral onder druk. EQ wordt geregeld weggezet onder de noemer soft. Onterecht want het onder ogen zien van emoties is juist keihard en pittig. Het is juist soft om ze uit de weg te gaan.

Ten derde heeft kalmte te maken met het vinden van evenwicht en het onder ogen durven zien van uit-evenwicht-zijn. En accepteren dat je hét evenwicht nooit vindt. Het evenwicht is nooit vaststaand. Er komen continu nieuwe,

gemoedstoestand kunnen flink verschillen. Door de 'eigenlijk'- en 'stiekem'-vragen krijg je toegang. Wat ga je stiekem uit de weg? Wat is eigenlijk het echte vraagstuk dat je leiderschap nu bepaalt? En welke sluimerende vraag ondermijnt stiekem je gemoed?

Menselijke momenten

Net wat te agressief reageren op een scherpe vraag vanuit je managementteam. Vroeg wakker worden. Net wat te veel alcohol. Sport afzeggen. Niet willen nadenken over die investering en afleiding zoeken. In het weekend je partner afblaffen om niets. Te fel reageren op goedbedoelde feedback.

Het zijn kleinschalige momenten. Iedereen kent ze. En iedereen weet ook dat ze niet helpen. Het is zoals het zo mooi heet in mijn vak: disfunctioneel leiderschap. Smoezen, vluchten en vechten. Allemaal niet helpend om doelen en ambities te realiseren. Op kritieke momenten met turbulentie zijn grofweg twee gemoedstoestanden mogelijk: je komt in een strijd of je reageert kalm. In strijd reageer je (net) te veel vanuit de emotie die de turbulentie oproept, onrealistisch en onverstandig. Vaak leidt dit tot roekeloos of laf gedrag, waardoor de problemen in stand blijven of erger worden. In kalmte acteer je realistisch en verstandig. Problemen worden aangepakt met moed. De kunst is om strijd te vermijden.

Zeven perspectieven op kalmte

In de Cirkel van Kalmte heb ik perspectieven uitgewerkt om kalmte te brengen en strijd te vermijden.

1. Acceptatie, turbulentie en emotie

Turbulentie is een gegeven. Dat accepteren is het beginpunt van kalmte. Een leiderschapsleven is nooit af en heeft inherent te maken met onrust, pijn en moeilijkheden. Met problemen dus.

Op turbulente momenten zijn grofweg twee gemoedstoestanden mogelijk: je komt in een strijd of je reageert kalm

halen in het emotionele spectrum. Daarom reik ik een onderwerp aan wat te maken heeft met het verstandig omgaan met emoties: kalmte. Leiderschap is vragen om problemen. En kalmte is dé voorwaarde om daar moedig mee om te gaan. Kalmte maakt het mogelijk om in turbulente tijden de juiste beslissingen te nemen. Dat vraagt om distantie, reflectie en niet te vergeten: actie.

Essentiële inzichten

Ten eerste is kalmte niets waard zonder actie. Als je kalmte intypt in Google komen er afbeeldingen van mooie tropische plekken en kabbelende beken. Jouw situatie is denk ik verre van dat. Het gaat mij juist om kalm zijn midden in de turbulentie, acterend in de harde werkelijkheid. Daarover later meer.

Ten tweede heeft kalmte te maken met emotionele intelligentie. Ik schat in

andere obstakels: vanmiddag nog kun je een belletje krijgen dat alles op zijn kop zet, één hack kan alles doorkruisen en wat nu een mooie kans lijkt kan morgen een flinke misser blijken. Kalmte is dan ook niet bedoeld om ontspannen te worden. Sterker nog: spanning en druk zijn prima om tot prestaties te komen, en leiderschap zonder spanning is een illusie. Het betekent juist goed kunnen omgaan met de spanning om zo je doelen te bereiken.

Moeilijke en pijnlijke situaties

Het onder ogen zien van de moeilijke en pijnlijke situaties en eigenschappen geeft kalmte. En dat vraagt om toegang tot je geweten: jij weet hoe het werkelijk zit. Ben je zo kalm als je oogt? Doe je echt wat noodzakelijk is of doe je stiekem al wat water bij de wijn? De uiterlijke wereld en de werkelijke

Naast het accepteren van de dynamiek in de buitenwereld is ook het aannemen van de bijbehorende – vaak pijnlijke en ongemakkelijke – emoties noodzakelijk. Bovendien is de maakbaarheid van het eigen geluk verre van 100%. Dat accepteren is ook belangrijk. Enerzijds aanmodderen maar anderzijds ook duidelijke keuzes maken.

2. Kritieke momenten aangaan

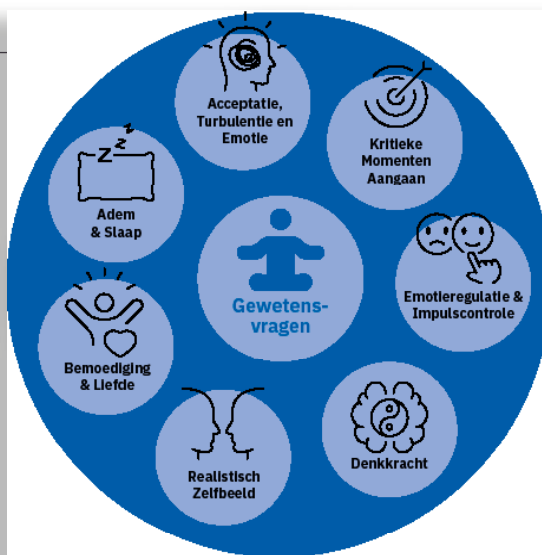
Leiderschap is een aaneenschakeling van keuzes. Het uit de weg gaan van problemen en keuzes ondermijnt kalmte. Niet gemaakte keuzes en niet genomen verantwoordelijkheden keren zich tegen je en geven strijd. Die gaan sluimeren en ondermijnen je gemoedstoestand. Wat of wie ga jij nu uit de weg? Het gaat hierbij om keuzes die te maken hebben met je organisatie, maar ook om keuzes die te maken hebben met je gemoedstoestand. Verantwoordelijkheid nemen voor de kritieke momenten in je leiderschap. Daarbij is beheersing gewenst.

3. Emotieregulatie en impulscontrole

Drama or no-drama, that's the question. Ieder mens heeft zijn emotionele onhebbelijkheden of pijnlijke, niet-kloppende emoties. Soms duidelijk zichtbaar, soms juist niet. Als deze emotionele lading onverstandig wordt ingezet, krijgen de impulsieve en destructieve emoties de overhand. Er ontstaat drama en kalmte wordt ondermijnd. Begrijp me niet verkeerd: emoties zijn er en ze horen erbij. Maar te veel niet-kloppende emotionaliteit ondermijnt kalmte. Om de emoties goed te kunnen beschouwen, is helder nadenken van belang.

4. Denkkraft

Je verstand gebruiken en helder nadenken. Niet te snel oordelen, begrijpen welke inschattingfouten je per-



De Cirkel van Kalmte (uit: Kalmte: Over moedig Leiderschap in turbulente tijden - Andor de Rooy, 2025)

spectief vertroebelen en doorhebben wanneer je denken blokkeert. En vooral ook je denkkraft, rede en redelijkheid gebruiken om strijd te voorkomen. Deels een trip down memory lane naar de stoïcijnse traditie, die weinig aan kracht verloren heeft. Zie het niet als de tegenpool van emoties. Juist die terugkerende keuze tussen emoties en ratio is zo ondermijnend voor kalmte. Beide zijn prima mits evenwichtig ingezet. Net een slag dieper dan het denken en voelen is het zijn, hoe ben je gebakken en wat is de impact daarvan.

5. Realistisch zelfbeeld

Acteren in lijn met hoe je gebakken bent en jezelf geen geweld aandoen. Je niet anders voordoen dan je bent. Niet streven naar een ideaal, mooi en vaak niet-bestaand zelfbeeld. Want dat ondermijnt kalmte. Investeer liever in een zelfbeeld dat kloppend en realistisch is. Zonder te vervallen in een oneindige zoektocht naar jezelf. Met alle plussen en minnen en het niet mooier of lelijker maken dan nodig. Overigens blijkt dit vaak een hele uitdaging omdat bijvoorbeeld LinkedIn en andere sociale media dagelijks veel vergelijkingsmateriaal aanreiken van succesvolle, rijke en sterke leiders. Zo kan je zomaar denken dat dit normaal en echt is.

6. Liefde en bemoediging

Kalmte lijkt een individueel proces, maar het samenzijn met anderen, feedback krijgen, gesteund worden en ook steun geven, zijn van te groot belang om onbenoemd te laten. Dat betekent ook: steun vragen. Niet alleen aan de mensen die hier hun vak van hebben gemaakt (zoals coaches), maar ook juist dichtbij steun organiseren, in je privésituatie en organisatie. Eerlijk gezegd denk ik dat het continu inschakelen van externe begeleiding dit proces ergens wat ondermijnt. Want juist met de eigen teamleden in gesprek gaan over deze pittige onderwerpen geeft kalmte.

7. Adem en slaap

Ten slotte, de fysieke component van kalmte die mentale repercussies heeft. Lastig uit te leggen op papier, maar goed te ervaren door oefeningen in bijvoorbeeld yoga, adem en meditatie te doen. Adem en goed slapen zijn krachtige middelen om in turbulente situaties kalm te blijven. Adem verheldert het denken, geeft impulscontrole. Maar dit is makkelijker om te ervaren dan te begrijpen. Ook omdat het niet gaat om begrijpen, denken en snappen. Het is doen. Een gezonde geest floreert in een gezond lichaam. Iedereen weet dit, vaak ook uit eigen ervaring. Graag wens ik je (nog meer) moed en kalmte toe. Neem de tijd voor distantie, ga samen met een paar vertrouwde mensen in gesprek over de gewetensvragen in je leiderschap. Dan ben je al een heel eind. 🙏



Andor de Rooy is organisatiepsycholoog met dertig jaar ervaring in het vak. Hij schreef de evergreen *Moed* (2016) en het recent verschenen *Kalmte: over moedig leiderschap in turbulente tijden*.