

Visie op Leiderschapsontwikkeling

***Leiderschap is niet een zaak van het hoofd.
Leiderschap is een zaak van het hart.***

– Kouzes & Posner

Inleiding

Ooit was de leidinggevende degene die de lakens uitdeelde, waarbij de meeste medewerkers zich aanpasten aan jouw wensen en gedrag. In de huidige tijd past deze stijl niet meer. Niet alleen omdat de maatschappelijke en sociale verhoudingen zijn gewijzigd. Ook omdat de VUCA-wereld¹ continue verandering, veerkracht, vakmanschap en verbinding vraagt op hoog niveau. Bestaande oplossingen werken niet of nog maar gedeeltelijk in de toekomst. Durf jij jouw denkbeelden en gebaande paden los te laten zonder volledig te weten of te overzien wat het alternatief is? Dat vraagt lef, flexibiliteit en een groei-mindset (in plaats van een fixed mindset). Op deze manier denken, besluiten, handelen en sturing geven aan de groei van de zakelijke resultaten en de zekerheid dat je organisatie nu en in de toekomst relevant en impactvol blijft noemen we leiderschap.

Ken eerst jezelf en dan de ander(en)

Leiderschap begint bij inzicht in jezelf; wie ben ik als mens en wie ben ik als leider? Wat zijn mijn karaktereigenschappen, mijn sterke punten en ontwikkelpunten, mijn mooie en donkere kanten en wat zijn de voor- en nadelen hiervan? Maar ook, welke ervaringen hebben mij gevormd in het leven en wat zijn mijn persoonlijke waarden, drijfveren en behoeften? Het getuigt van leiderschap om jezelf te willen ontwikkelen tot de beste versie van jezelf. Gewapend met deze zelfkennis en een open houding word je nieuwsgierig naar de werk- en communicatiestijl van je collega's. Wat is de "gebruiksaanwijzing" van jouw manager, je collega-leiders en van je teamleden. Er ontstaat een

¹ Organisaties hebben te maken met een continu veranderende markt en samenleving met hoge onzekerheid en complexiteit die lang niet altijd helder is. En die de komende jaren nog meer VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) wordt. Dat geldt niet alleen voor profit organisaties waarbij technologische ontwikkelingen zoals Artificial Intelligence en Robotisering koersbepalend zijn. Maar denk ook aan de overheid die zich verder terugtrekt met meer focus op zelfredzaamheid en actief burgerschap, veranderingen in zorg & gezondheid en de impact van wereldwijde vraagstukken over thema's als milieu, duurzaamheid, grondstoffen en CO2 uitstoot.

dialogo en er worden afspraken gemaakt over de samenwerking. Dat is het vliegwiel voor het optimaliseren van de processen, samenwerking en het verbeteren van de resultaten. Kwetsbaarheid en relativeringsvermogen zijn hierbij zeer welkom!

Stijlflexibiliteit

Bij het maken van de verbinding met je collega's, je team en de organisatie waarvoor je werkt wordt van de leider stijlflexibiliteit gevraagd. Je stemt je werk- en communicatiestijl af op degene(n) met wie je in gesprek bent en wat in de situatie nodig is. Soms stevig, dan weer flexibel. De ene keer directief, een andere keer juist bevragend. Zonder daarbij in te boeten aan je eigen karakter en de eigen waarden. Daarbij is aardig gevonden worden niet je doel. Dat ontstaat meestal wel vanuit de respectvolle benadering die je toont. Ook als er ingrijpende maatregelen moeten worden genomen. Dan neem jij verantwoordelijkheid en ga je impopulaire beslissingen niet uit de weg. En als binnen je organisatie spanningen ontstaan vanwege tegengestelde belangen blijf je onafhankelijk denken. Je spreekt je uit en handelt ernaar.

Vertrouwen

Het fundament voor leiderschap is oprecht vertrouwen; zowel het geven als het ontvangen ervan. Van jou als leider wordt onder meer verwacht dat je weet hoe de vier kerndimensies van vertrouwen (intenties, integriteit, resultaten en capaciteiten) impact hebben op het eigen en andermans gedrag en de onderlinge samenwerking. Je draagt dit actief uit en spoort anderen aan hiernaar te handelen. Zodoende ontstaat een werkomgeving waarbij vertrouwen en psychologische veiligheid de basis vormen om te komen tot krachtige resultaten.

Balans zakelijk en verbinding

In Best-Performing teams is er een bewuste balans tussen zakelijke kenmerken (de functionele en rationele kant van samenwerken, denk aan: visie, strategie, jaarplannen, processen, taken, doelen, middelen e.d.) en verbindingskenmerken (de relationele en emotionele kant van samenwerken, denk aan: vertrouwen, diversiteit, plezier, inclusiviteit, kwetsbaarheid, respect e.d.). Als leider weet je dat gericht aandacht geven aan, en sturen op beide categorieën essentieel is om een Best-Performing team te worden en blijven. Je gaat daarom samen met je teamleden op zoek naar de juiste balans.

Koers

Ondanks de trend van zelforganisatie, zelfsturing en de wens van medewerkers om mee te denken en mee te beslissen, wijst onderzoek uit dat medewerkers van de leider een inspirerende visie op de toekomst verwachten. Je verdiept je daarom in verschillende perspectieven en meningen binnen en buiten je



organisatie, ook als deze tegenovergesteld zijn aan jouw denkbeelden. Daarnaast verbind je mensen om hen te laten komen met (nieuwe) inzichten. Alle verkregen input en gemaakte keuzen leiden onder jouw aansturing tot een inspirerende visie met een herkenbare koers en helderheid over de activiteiten die nu en in de toekomst moeten worden uitgevoerd.

Persoonlijke ontwikkeling: veranderbaarheid en veranderbereidheid

Als leider ben je verantwoordelijk voor de ontwikkeling van je medewerkers. Ook hier weer met een focus op zakelijke kenmerken én verbindingskenmerken. Deze ontwikkelingen vragen een investering in tijd en geld. Gaat dat renderen? Naast dat je medewerkers bereid moeten zijn zich te ontwikkelen, gaat het ook om of ze veranderbaar zijn (tegen een introvert zeggen dat diegene een extravert moet worden heeft geen zin). En als je medewerkers veranderbereid en veranderbaar zijn en je gaat voor duurzame ontwikkeling, houd dan bij de uitvoering rekening met de volgende uitgangspunten:

- Je mensen hebben verschillende leerstijlen en dus is ontwikkelen geen "one size fits all". Het vereist rekening houden met eigenschappen, voorkeuren, generatieverschillen, ambities, werkplek/locatie, cultuurverschillen etc.
- Niemand doet het werk expres verkeerd. Als iemand zelf heeft bedacht dat het beter kan, dan had hij/zij het al lang gedaan. Benader de ander dan ook altijd positief en vanuit goede intenties.
- Duurzame persoonlijke verandering vraagt tijd. Het vraagt van jou als leider geduld, aandacht, tijd en ruimte geven.
- Als gedurende een traject blijkt dat medewerkers die niet mee *kunnen* dan moeten ze geholpen worden. Medewerkers die niet mee *willen* moeten ergens anders gaan werken.
- Vakmanschap vraagt tijd. Dat kan door de medewerker nieuwe kennis en vaardigheden te leren. Maar vergeet niet dat herhaling en aanscherping van bestaande kennis en vaardigheden ook belangrijk is. Ben je ooit al eens een topsporter tegengekomen die zegt: "*Die training heb ik al eens gedaan, dus dat hoeft niet meer.*"?

Kernmodel Verbindend Vermogen

Ieder van onze ervaren consultants en leiderschapsfacilitators heeft zijn eigen zakelijke achtergrond, ervaring en unieke stijl. En toch maken ze allemaal bij het ontwerpen en verzorgen van leiderschap ontwikkeltrajecten gebruik van hetzelfde onderliggende model (Verbindend Vermogen, zie onderstaand). We lichten dit door ons ontwikkelde model graag persoonlijk toe. Ook valt meer over dit gedachtengoed te lezen in de gelijknamige bestseller dat is geschreven door Managing Partner Marco Buschman, onder meer te bestellen bij [bol.com](https://www.bol.com).



Verbindend Vermogen: zowel FUNCTIE als MENS



Neem contact op

Nieuwsgierig wat wij voor jou kunnen betekenen? Neem direct contact op voor een vrijblijvend gesprek over hoe een leiderschap ontwikkeltraject er voor jouw organisatie uitziet.

Meer informatie

COURIUS, info@courius.com 085 - 5007600

