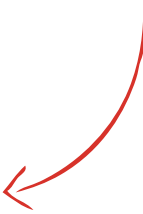




Leidinggeven met impact:
hoe doe je dat?



Aan de oppervlakte zitten we
elkaar gemakkelijk in de weg,
in contact met beleving en
behoefte achter gedrag vinden
we elkaar.



Rust de verantwoordelijke taak van leidinggeven op jouw schouders? Dan weet je dat je met een ander krachtenveld te maken hebt. Je staat voor de uitdaging om organisatie-ambities waar te maken en om doelen en targets binnen een afgesproken tijd te behalen.

Je werkt echter niet alleen. Om ambities te realiseren geef je leiding aan een of meerdere teams en krijg je te maken met verschillen in zienswijzen en belangen alsmede onderlinge relaties – kortom, een nieuwe sociale complexiteit. Alleen varen op je intuïtie werkt maar tot op een bepaalde hoogte. Om je weg te vinden in deze chaos heb je een 'bril' nodig waarmee je kunt zien wat er precies aan de hand is; wat er nodig is om succes te boeken. Maar waar moet je beginnen?

STEVIG FUNDAMENT

In dit whitepaper schetsen we hoe je sociale complexiteit als leidinggevende doorgrondt aan de hand van ontwikkelingsfasen. Inzicht in deze fasen geven je een richtsnoer om leiding te geven met impact. Na het lezen ervan weet je wat je kunt doen om tot een betere samenwerking te komen en hoe je tot elkaar doordringt om daarmee resultaat te behalen. Door eenieder goed tot zijn recht te laten komen en te laten bijdragen aan het realiseren van de gestelde doelstellingen, zal je een stevig fundament leggen voor leidinggeven met impact!

WAAROM IS LEIDINGGEVEN MET IMPACT CRUCIAAL?

Leiderschap gaat over het vermogen om anderen te betrekken bij het proces van doelrealisatie. Dit vermogen hangt nauw samen met je persoonlijke ontwikkeling en met de mate waarin je jezelf kent. Veel leidinggevendenden zijn zich niet bewust van de invloed die hun gedrag heeft op een ander. Het risico hiervan is dat je een blinde vlek hebt die voor onbedoelde effecten zorgt. Effecten die jou vervolgens zelf weer in de weg kunnen zitten. Leidinggeven met impact is sterk verbonden met een innerlijk proces; hoe meer je je eigen beleving, emoties en gedachten kent, hoe groter je invloed in sociaal verband. Krijg je inzicht in je eigen gedrag, dan kun je het ook effectiever inzetten om tot doelrealisatie te komen. Bij leidinggeven is het dus ook essentieel dat je openstaat voor zelfreflectie en zelftransformatie.

Daarnaast is het van belang dat je als leidinggevende het gedrag van individuen én het gedrag van een team als geheel kunt lezen. Zo kun je immers doorgronden wat er precies gebeurt. Als je in staat bent om gedrag goed te duiden en in een bepaalde ontwikkelingsfase te plaatsen, kun je hier de juiste reactie aan koppelen. Dat is belangrijk, want iedere ontwikkelingsfase vraagt om specifiek gedrag dat bijdraagt aan het overgaan naar de volgende fase, waarin kwaliteit én samenwerking toenemen. Door iedere keer een fase verder te komen werk je toe naar een gezamenlijke creatie van een coöperatief systeem. Dat is een randvoorwaarde voor succes – en dat maakt leidinggeven met impact van cruciaal belang.

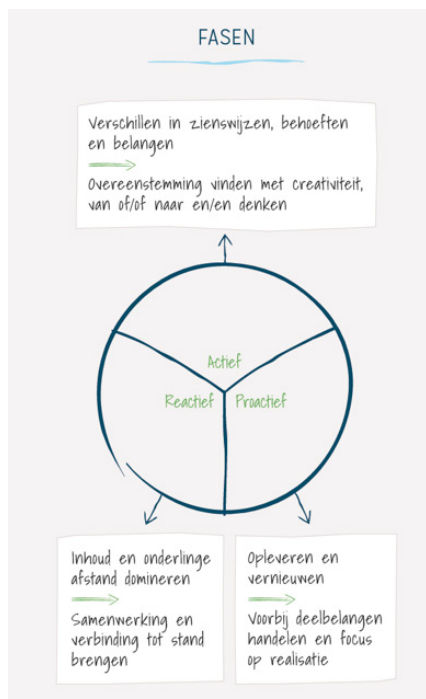
WAAR LOOP JIJ TEGENAAN?

Een uitdaging waar we als leidinggevendens mee te maken krijgen ligt in de relatie. Die kan in samenwerking tot excellente performance leiden, maar ook tot stagnatie, gebrek aan samenwerking en zelfs conflict.

Excellente performance ontstaat op het moment dat de samenwerking meer brengt dan de optelsom van wat individuele teamleden bereiken. Laten we eens een vergelijking trekken met muziek. De noten, het instrument en de muzikant zijn noodzakelijk voor het maken van muziek. Maar zij zijn niet voldoende om een publiek in vervoering te brengen. Pas als de delen in een creatieve dialoog komen en de muziek begint te spelen, kan er magie ontstaan doordat de delen elkaar 'optillen'. Dan is de muziek meer dan de som der delen – oftewel, het geheel kan de optelsom van de delen overstijgen. En die transformatie bereiken is precies de uitdaging waar de leidinggevende voor staat.

Een andere uitdaging is dat individuele teamleden vaak gemotiveerd zijn totdat ze hun leidinggevende tegenkomen. Dit kan komen doordat je je medewerkers als manager onbedoeld demotiveert met je gedrag, omdat je gefocust bent op het bereiken van de bedrijfsdoelen. Zonder aandacht te besteden aan de relatie en/of beleving van je medewerkers, kan er onbedoeld stagnatie optreden. Mensen geven dan wel hun commitment, maar ondertussen worden afspraken niet nagekomen of wordt er op een andere manier niet efficiënt meegewerkt aan het behalen van de doelen.

De kunst is om aan te sluiten bij de beleving en behoeftes van je medewerkers en deze te plaatsen binnen dát wat nodig is voor het succes van je afdeling. Dit doe je door je bewust te worden van het gedrag van jezelf en de ander en door je organisatie, die in ontwikkeling is, in een ontwikkelingsgericht kader te plaatsen. Doe je dit op de juiste manier, dan kom je – samen met je team – telkens een fase verder.



De 3 ontwikkelingsfases



DE DRIE ONTWIKKELINGSFASES

Leidinggeven met impact begint bij het waarnemen van het ontwikkelingsniveau van een groep, bestaande uit 3 fases. In elke fase is er iets nodig waarin een leider kan voorzien. Neem je de juiste stap, dan ontstaat er transformatie en kan een groep zich ontwikkelen richting de volgende fase. Gebeurt dit niet, dan treedt het risico van stagnatie op.

Hieronder bespreken we de drie fases van ontwikkeling. Doorloop je deze met je team, dan komt leidinggeven met impact een stuk dichterbij!

1. Reactieve fase

In deze fase staat reageren centraal. Mensen voelen zich nog niet zo veilig en stellen zich afwachtend en voorzichtig op. Ze vertonen afgeleid gedrag of gebruiken strategieën om zichzelf te beschermen.

In veel organisaties zie je een hoog-bestuurt-laag-constructie: een piramidespel waarin zaken als positie en status als schaars goed worden verdeeld. Hierdoor kom je snel in een strijd terecht; naar boven toe wil je het beste van jezelf laten zien, terwijl je naar beneden toe stevig de controle wilt behouden om je positie naar boven toe veilig te stellen. Voor de mensen binnen een organisatie creëert deze dynamiek een potentieel onveilige situatie, omdat je het risico loopt om te verliezen. Zodra het brein – een sociaal orgaan – een potentiële bedreiging waarneemt, valt het terug op beschermend gedrag en probeert het individu zichzelf in ‘veiligheid’ te brengen.

Aan de oppervlakte – oftewel, op gedragsniveau – kun je elkaar op die manier makkelijk in de weg zitten. In dieper begrip van beleving vinden we gemeenschappelijke grond. Daarom is het belangrijk om ‘voorbij gedrag’ waar te nemen. Hierbij gaat het om wat mensen voelen. Kijk je op gevoelsniveau, dan ontstaat er een echte verbinding. En dat is wat je nodig hebt om verder te komen.

Wat kun je doen?

Hoe kun je navigeren door deze uitdagingen? Voor een leidinggevende is het belangrijk om in deze fase besturingslijnen uit te tekenen; lijnen waarlangs je je gedrag kunt vormgeven. Je vertrekpunt is de inhoudelijke opdracht. Een helder en duidelijk kader van wat je wilt bereiken helpt je om te navigeren door de sociale complexiteit. Het is als een poolster die je helpt richting te geven en houden.



Een helder en duidelijk kader van wat je wilt bereiken helpt je om te navigeren door de sociale complexiteit

DOELREALISATIE

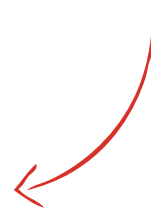
VERBINDING LEGT DE BASIS VOOR IMPACT

People support what they create



LEIDERSCHAP GAAT OVER HET VERMOGEN ANDEREN TE BETREKKEN IN EEN PROCES VAN DOELREALISATIE

creëer ruimte binnen je team om ervoor te zorgen dat iedereen zich veilig en op zijn gemak voelt



Start met het bepalen van het inhoudelijke kader met een brede blik. Plaats jouw teamdoelstelling in een groter kader door dit te zien als onderdeel van de strategische ambitie. Wanneer je bekend bent met de exacte opdracht van je afdeling en je weet wat de strategische ambitie van de organisatie is, ben je in staat om verder te kijken dan het teambelang. Heb je dergelijke zaken in kaart gebracht, dan kun je stappen nemen langs de eerste besturingslijn.

De eerste lijn is verbinding. Dat betekent dat je ruimte creëert binnen je team om ervoor te zorgen dat iedereen zich veilig en op zijn gemak voelt. Dat is wat je medewerkers in de eerste plaats nodig hebben om in beweging te komen. Mensen voelen zich veilig en op hun gemak wanneer ze jouw intentie kennen op inhoudelijk en relationeel niveau. Een randvoorwaarde hiervoor is dat je authentiek bent en dat je gedrag van binnenuit komt. Het is dus cruciaal dat je jezelf laat zien. Daarbij is het belangrijk dat mensen zelf ook invloed kunnen uitoefenen (inhoudelijk niveau) en worden geaccepteerd als mens (relationeel niveau).

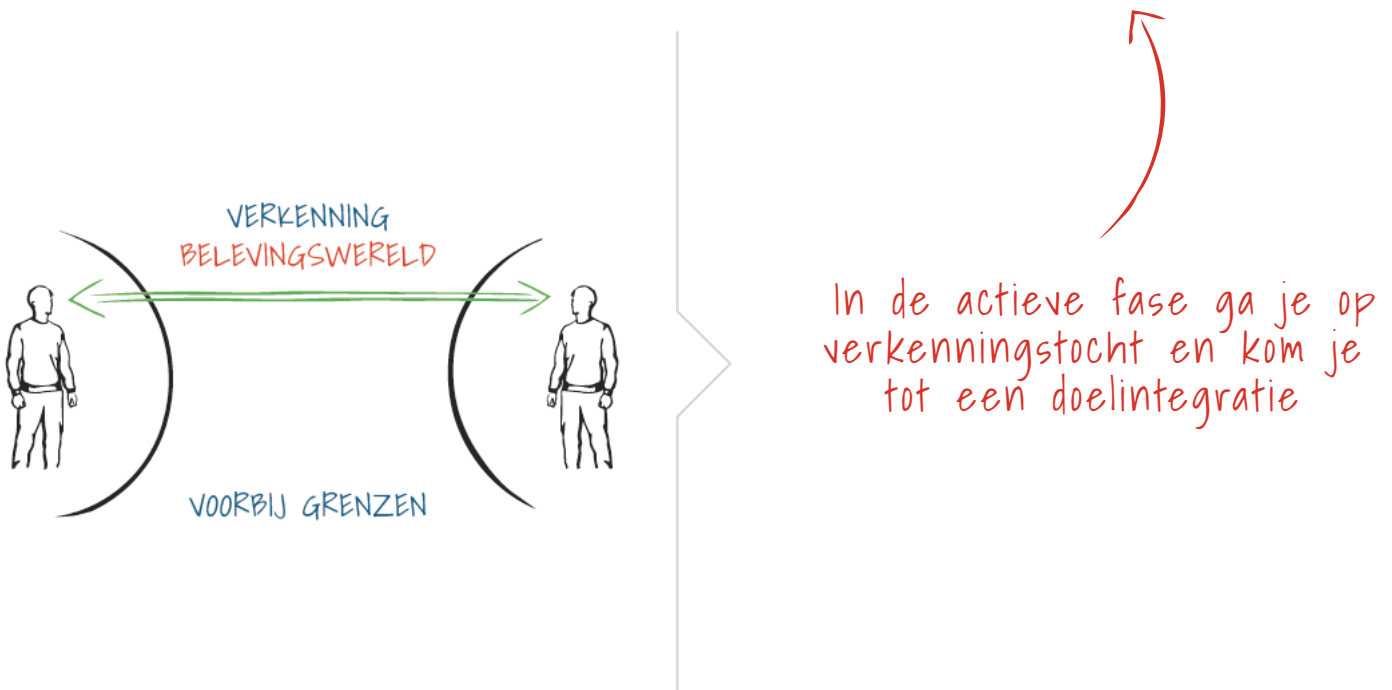
Een eerste stap in het tot stand brengen van verbinding is een warm welkom creëren en mensen uitnodigen om zich uit te spreken. Stel: tijdens een vergadering vertel je als teamleider over de gezamenlijke taak. Daarbij nodig je mensen uit om te vertellen hoe ze kijken naar de opdracht (inhoudelijk niveau) en hoe ze zich daarbij voelen (relationeel niveau). Samen focus je op dát wat belangrijk is voor jullie als team: wat is de uitdaging en wat is de gemeenschappelijke grond? Vraag je teamleden ook hoe zij zich voelen bij de activiteiten die jullie gaan ondernemen. Zo luister je naar de gevoelens, belangen en behoeftes die er spelen. Je nodigt ze uit om hun meningen niet onder stoelen of banken te steken.

Als je daarmee bent gestart, kun je vervolgens met je team in gesprek gaan over de verdere vormgeving van het werk om de ambities te realiseren. In dat kader kun je vragen: waar lopen wij als team tegenaan in onze samenwerking? Welke knelpunten ervaar je als individu? Wat heb je nodig? Door zulke vragen te stellen nodig je je teamleden uit om naar de volgende ontwikkelingsfase te gaan. Of dit lukt hangt af van de mate van verbinding; heb je vertrouwen gecreëerd en voelen mensen zich veilig, dan zullen ze sneller het achterste van hun tong laten zien en in beweging komen.

2. Actieve fase

Heb je een authentieke verbinding gecreëerd, dan kom je met je team terecht in de actieve fase. Deze fase kenmerkt zich door mensen die zich openlijk uiten in de groep. Groepsleden zijn actief en graag bereid hun schouders eronder te zetten. Het belang van samenwerken wordt erkend. Groepsleden durven hun mening te geven en te discussiëren over wat zij als oplossing zien.

Dit werk loopt langs de tweede besturingslijn, die gericht is op commitment. In de actieve fase ga je op verkenningstocht en kom je tot een doelintegratie. Veel leidinggevenden denken onterecht dat zij in deze fase zelf dienen te weten 'hoe het moet' of wat de beste oplossing is. Dit idee maakt het lastig om anderen echt te betrekken bij doelrealisatie. Lukt het je om je eigen ideeën als een van de mogelijke opties te zien, dan is het makkelijker om aandachtig te luisteren naar de opvattingen, expertise én belangen van mensen. Daardoor kom je te weten waaraan een oplossing moet voldoen en hoe je ervoor zorgt dat deze door het hele team wordt gedragen. In feite ga je met elkaar een creatief proces aan om een weg te vinden die leidt naar de realisatie van ambities.



In deze creatieve fase komen er tevens dilemma's boven water. Deze dienen op een verbindende manier te worden verkend en aangepakt. Het gaat er hier om dat je dilemma's niet uit de weg gaat, maar creativiteit uitnodigt om vormen en oplossingen te vinden die innovatief zijn. Snijd de pas niet af door te snel naar inhoudelijke maatregelen te grijpen; zet de ramen en deuren open op inhoudelijk, sociaal én strategisch niveau. Met elkaar vind je opties en formuleer je criteria om het meest vruchtbare pad uit te stippelen.

Wat kun je doen?

Omdat er tijdens de uitvoering in de actieve fase fikse meningsverschillen naar voren kunnen komen die voorheen alleen maar sluimerden, kan dit een zeer spannende fase zijn voor de leidinggevende. Toch is het belangrijk om binnen je team op zoek te gaan naar verschillende meningen, opvattingen en belangen. Conflicten die niet openlijk worden besproken, kunnen later in het proces gaan saboteren en uiteindelijk succes in de weg staan.

Is het je gelukt om meningsverschillen te achterhalen? Dan is de volgende uitdaging om er niet te directief mee om te gaan! Vermijd bijvoorbeeld een reactie als: 'Dank je dat je dit meldt, maar je moet je wel aan kaders houden, dus we doen het toch op mijn manier.' Het effect van dergelijke antwoorden is namelijk dat je medewerker terugvalt naar de reactieve fase en mogelijk cynisch wordt. Dat maakt het lastig voor je organisatie om te veranderen.

Creëer dus een plek waar iedereen zijn eigen visies kan uiten. Probeer de verschillende zienswijzen en belangen op een creatieve manier met elkaar te verbinden en naar een hoger oplossingsniveau te tillen. Als je strubbelingen faciliteert, kan iedereen onbekommerd aan het werk gaan. Uiteindelijk kom je met elkaar tot een commitment. Zo werk je toe naar een coöperatief systeem en dat werpt zijn vruchten af.

Ten slotte is het essentieel dat je aan het eind van de actieve fase knopen doorhakt. Waak ervoor dat je blijft hangen in eindeloze abstracties, ideevorming en besluiteloosheid. Je doel is nu om in de derde fase terecht te komen! Die verantwoordelijkheid voor een uiteindelijke beslissing kun je als leidinggevende niet delegeren. De mate waarin je team commitment toont, is afhankelijk van het proces dat aan de besluitvorming vooraf is gegaan. Hoe meer betrokkenheid, hoe proactiever het team functioneert.

3. Proactieve fase

In deze fase ligt de focus op het leveren van toegevoegde waarde. Hier start de derde besturingslijn. Deze is gericht op het realiseren van de ambitie die de 'purpose' van de groep expliciet maakt. Begrippen die centraal staan in de proactieve fase zijn 'opleveren' en 'vernieuwen'. Nu is het belangrijk dat je voorbij deelbelangen handelt; voorbij je teambelang of het belang van individuen. Hier gaat het erom dat je het belang van de 'organisatie als geheel' voor ogen houdt en daar ook naar handelt – óók wanneer het je team of jou persoonlijk niet zo goed uitkomt.

De bewustwording, het verbinden en de creativiteit uit de vorige twee fases hebben de basis gelegd voor een proactieve samenwerking waarbij de som meer is dan het geheel van de delen. Het prettige is dat je als organisatie én als team kunt kijken naar de wijze waarop de realiteit zich ontwikkelt. Je bent open, tolerant en nieuwsgierig en je hebt een lerende organisatie. En omdat je als leidinggevende in staat bent om verbinding tot stand te brengen en te vernieuwen, blijf je continu 'ahead of the game'.

Wat kun je doen?

Denk voorbij je eigen belang en dat van je afdeling en houd het belang van het geheel voor ogen. Kan iemand in je team bijvoorbeeld deelnemen aan een project dat hij graag doet in verband met zijn ontwikkeling en ambities, maar dat buiten de verantwoordelijkheid van het team valt, dan gaat dit misschien ten koste van het afdelingsbelang. De organisatie als geheel heeft er echter wel belang bij dat een individu stappen in zijn ontwikkeling kan zetten. Kijk je dus naar het geheel, dan neem je een besluit dat voorbij het belang van je afdeling gaat: je laat je teamlid deelnemen aan dat project.

Zingeving en focus op het belang van de hele organisatie staat in deze fase centraal. Je hebt de patronen en strategieën in je eigen ontwikkeling zo goed leren kennen dat je ook onder druk beslissingen kunt nemen in het belang van het overkoepelende geheel. De inner game (je bewust zijn van je eigen gedrag) en outer game (het functioneren van je team en de organisatie) komen hier samen: door een krachtige leiderschapsontwikkeling ben je in staat om je collega's, team en organisatie verder te brengen.

Uitkomst van leidinggeven met impact: community of excellence

Door het doorlopen van de drie ontwikkelingsfases heb je een creatief performancesysteem gecreëerd. Deze manier van samenwerken is een randvoorwaarde voor succes. Alleen als mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om mee te werken aan teamdoelen zal er sprake zijn van een excellente performance. Als er op relationeel niveau iets misgaat, is het belangrijk om dit te beseffen. Los je dergelijke problemen op en doorloop je de drie fases succesvol, dan komt er langzamerhand een community of excellence tot stand die bestaat uit teamleden die elkaar ondersteunen en 'optillen'. Hier ontstaat de 'muziek'. In elke fase zijn jij en je team als het ware een rups die zich in het traject richting de volgende fase ontdoet van zijn cocon om zich te ontpoppen tot een vlinder.

Realiseer je dat het proces dynamisch is; het is nooit afgelopen. Eigenlijk zit je in een spiraal en kom je steeds hoger in je ontwikkeling. Het is belangrijk om je continu bewust te zijn van de complexiteit waarmee je te maken hebt. Redelijk constante factoren en minder beweeglijke zaken (zoals wetgeving) worden aangevuld door onvoorspelbare, aan verandering onderhevige elementen. Je blijft op koers door enerzijds de opdracht binnen het grotere geheel voor ogen te houden en anderzijds telkens in gesprek te blijven over individuele belangen en zienswijzen. Ook moet je je steeds bewust zijn van wat je zelf nodig hebt om goed te kunnen blijven functioneren. Hierdoor kom je met je team tot gezamenlijk gedrag en creatieve oplossingen om ambities te realiseren. Leidinggeven met impact zorgt ervoor dat je je ambities kunt waarmaken!

MEER WETEN OVER LEIDINGGEVEN MET IMPACT?

Heb je naar aanleiding van dit whitepaper aanvullende vragen over leidinggeven met impact? Of wil je er simpelweg alles over leren door te oefenen, trainen en ervaren, zodat je er zo snel mogelijk mee aan de slag kunt gaan?

**Neem dan de volgende stap door contact op te nemen met FP&P.
We bespreken de mogelijkheden graag met je!**



CONTACTGEGEVENS

Oudsmidsestraat 50
4033 AZ Lienden
Telefoon: 0344 - 714 381

fpnp@fpnp.nl
www.fnp.nl