

Als informele leider krijg je meer voor elkaar!

Informeel leiderschap in organisaties wordt steeds belangrijker. Informele leiders staan voor de uitdaging om hun doelen te bereiken zonder zich te kunnen beroepen op een formele positie.

Een uitdagende vorm van leiderschap!

In flexibele organisaties speelt informeel leiderschap een steeds grotere rol. De snel veranderende omgeving maakt dat organisaties direct op nieuwe omstandigheden moeten reageren. Vaak gebeurt dat met het initiëren van (tijdelijke) projecten, met wisselend leiderschap. Daarnaast voeren veel bedrijven en instellingen zelforganisatie in, zodat de professionals die dicht bij de markt staan optimaal op veranderingen in de klantvraag kunnen inspelen. Formele managementstructuren zijn niet altijd op deze reactiesnelheid toegerust. De organisaties worden sterker afhankelijk van ervaren professionals die als informele leiders hun verantwoordelijkheid nemen.

Betrokken

Informeel leiders die in een organisatie naar voren komen zijn vaak betrokken professionals met een centrale rol in het bedrijf. Soms worden ze aangewezen om een bepaalde klus te doen, zoals het 'trekken' van een project. Vaak groeit hun leiderschap vanuit hun persoonlijke motivatie om bepaalde processen te verbeteren. Het is een uitdagende vorm van leiderschap omdat informele leiders zich niet kunnen beroepen op een formele positie. Als ze mensen om zich heen in beweging willen krijgen, moeten ze dat doen op basis van hun persoonlijk gezag, overtuigingskracht en bezieling.

Drie niveaus om te ontwikkelen

Bestaande managementtrainingen sluiten meestal onvoldoende aan op de praktijk van het informeel leiderschap, maar dat neemt niet weg dat de benodigde vaardigheden goed te trainen zijn. Om zich te verbeteren kunnen informele leiders zich op drie niveaus ontwikkelen: het uitbreiden van hun persoonlijke leiderschapsrepertoire, het inzetten van verschillende professionele rollen en het herkennen van en inspelen op de organisatiedynamiek. Het resultaat is dat ze op constructieve manier in staat zijn hun collega's te mobiliseren en de gewenste organisatiedoelen te bereiken.

In dit whitepaper worden de drie niveaus toegelicht.

Informele leiders zijn vaak betrokken professionals met een centrale rol

Informele leiders groeien vaak in hun rol door een combinatie van professionele gedrevenheid, een ruime hoeveelheid expertise en ervaring, en een grote betrokkenheid. Zij kunnen hun positie versterken door hun persoonlijke en professionele kwaliteiten te ontwikkelen en door vaardigheden aan te leren om in te spelen op de organisatiedynamiek.

In organisaties komen vaak verschillende vormen van informeel leiderschap tot ontwikkeling. Het kan ontstaan wanneer professionals een taak krijgen die ze niet alleen kunnen volbrengen, bijvoorbeeld bij grote projecten zoals de invoering van een ICT-systeem of boekhoudmethodiek, waarbij collega's van verschillende afdelingen betrokken zijn. Soms krijgen professionals als coördinator tijdelijk bepaalde bevoegdheden gedelegeerd, zoals bij een grote opdracht van een klant. Het kan ook gaan om mensen die een bepaalde ambitie koesteren: die bijvoorbeeld graag een project gerealiseerd zien, of die vanuit hun betrokkenheid een ontwikkeling binnen de organisatie willen versterken. Of die voor zichzelf een leidinggevende ambitie willen verkennen. In alle gevallen gaat het om professionals die geen, of slechts tijdelijke, aansturingsbevoegdheid hebben ten opzichte van collega's, die ze toch in beweging willen zien te krijgen.

Overtuigingskracht

Om mensen zonder formele zeggenschapspositie 'mee' te krijgen vereist een bijzonder soort overtuigingskracht. De onderlinge relatie speelt een belangrijke rol, waarbij informele leiders in staat moeten zijn hun missie zodanig op hun collega's over te brengen dat die er graag aan willen bijdragen. Eigenschappen zoals inhoudelijke kwaliteiten, persoonlijke authenticiteit en bevlogenheid zijn onontbeerlijk. Daarbij kan de rol van de informele leider alleen worden vervuld als deze leider zelf goed voor ogen heeft wat de organisatiedoelen zijn, waar het team of de afdeling naar streeft, en hoe die zich verhouden tot zijn of haar eigen doelen. Pas als dat duidelijk is, kan het team de informele leider volgen.

Op drie niveaus kunnen informele leiders zichzelf ontwikkelen om hun positie te versterken:

Niveau 1: persoonlijk repertoire

Het persoonlijk repertoire waaruit de informele leider kan putten, is een van zijn of haar belangrijkste ontwikkelmogelijkheden. Vaak groeit informeel leiderschap bij mensen die uitblinken in hun organisatie: uit het feit dat ze een voortrekkersrol krijgen, blijkt het vertrouwen dat in ze wordt gesteld. Maar hun succes binnen de organisatie is vaak gebaseerd op een beperkt aantal eigenschappen waarin ze uitblinken. Om hun rol als informeel leider goed te kunnen vervullen, is het nodig om dat repertoire uit te breiden.

Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat iemand zich onderscheidt met een uitgebreide vakinhoudelijke kennis en ervaring, en daarmee veel gezag heeft opgebouwd. Om een succesvolle informele leider te zijn, zijn echter ook communicatie- en sociale vaardigheden nodig. In de rol van informele leider zal het soms nodig te zijn een collega op zijn gedrag of werkoutput aan te spreken – een lastige taak voor mensen die dat niet gewend zijn en die geen formele aanstuuringsverhouding hebben. Veel informele leiders kunnen zich verbeteren door de mix van hun persoonlijke vaardigheden te versterken.

Niveau 2: professionele rolinhoud

Een belangrijke opdracht voor informele leiders is dat ze hun persoonlijke vaardigheden kunnen mobiliseren op het moment dat die gewenst zijn. De taakhoud vraagt vaak om bepaalde kwaliteiten afhankelijk van de specifieke verantwoordelijkheden. Informele leiders moeten in staat zijn om te herkennen wanneer bepaald gedrag nodig is, en het dan in te zetten.

Een voorbeeld is de coördinator van een productieteam, die ook een functie in het productieproces vervult. Onderdeel zijn van het proces veronderstelt een bepaalde gelijkwaardigheid, waarbij alle teamleden van elkaars output afhankelijk zijn. Maar als coördinator ben je verantwoordelijk voor het geheel en moet je in staat zijn om sommige teamleden op hun werk aan te spreken. Een essentiële vaardigheid voor informele leiders is, dat ze onderscheid weten te maken tussen de verschillende rollen en het bijbehorende gedrag op het juiste moment in petto hebben.

Met heldere keuzes geven informele leiders hun collega's de mogelijkheid te volgen

Niveau 3: systeemdynamiek

Een derde niveau waarop informele leiders zich kunnen ontwikkelen, is dat van de systeemdynamiek. In het samenspel waarin het team of de afdeling verwickeld is met de rest van de organisatie, het hogere management en de buitenwereld van klanten en partners, heeft de informele leider een spilrol. Dat levert zowel uiteenlopende kansen als uitdagingen op. De informele leider heeft vaak te maken met tegengestelde belangen en moet die belangen niet alleen leren herkennen, maar ook weten hoe hij of zij er mee om moet gaan.

Een krachtig middel dat informele leiders in deze dynamiek kunnen inzetten, is een duidelijke visie. Juist bij gebrek aan formele instrumenten moeten informele leiders in staat zijn kleur te bekennen en hun collega's hun visie en bijbehorende doelen helder te maken. Door (bijvoorbeeld) sterk in te zetten op klantvriendelijkheid, kan de informele leider zijn of haar collega's hierin meenemen. Het werk kan worden beoordeeld vanuit de bijdrage die het aan de verbetering van de klantvriendelijkheid levert. Hetzelfde geldt wanneer, in plaats van klantvriendelijkheid, bijvoorbeeld wordt gekozen voor duurzaamheid of zo veel mogelijk omzet. De keuze die de informele leider maakt geeft duidelijkheid en richting, en maakt het voor de collega's makkelijker te bepalen welke bijdrage ze kunnen leveren.

Conclusie: een waardevolle tussenpositie

Door hun bijzondere positie krijgen informele leiders vaak niet minder maar juist méér voor elkaar. Daarvoor is het nodig dat zew zowel hun eigen rol als het krachtenspel om hen heen goed doorgronden.

Informele leiders staan in een opmerkelijke tussenpositie tussen het team of de afdeling en het management van de organisatie in. Doordat ze geen formele rol in het MT hebben, hebben ze vaak meer vrijheden. Ze hebben geen vertegenwoordigende functie voor de directie, en kunnen het zich soms veroorloven om bepaalde besluiten ter discussie te stellen, waarmee ze de belangen van het team beter kunnen behartigen. Daarmee lukt het informele leiders vaak om meer gedaan te krijgen voor hun team dan het geval was geweest als ze een formele positie hadden gehad.

Het krachtenveld bespelen is cruciaal

Om invulling te kunnen geven aan hun speciale rol is het echter nodig dat informele leiders het krachtenspel in de organisatie goed weten te bespelen. Dat houdt in dat ze het repertoire van hun eigen leiderschapsvaardigheden aanvullen en weten welke vaardigheden op welk moment worden gevraagd. Bovendien dat ze de organisatiedynamiek doorzien en met hun visie richting kunnen geven aan het team. Gewapend met deze vaardigheden kunnen informele leiders de spil worden van organisaties die door de snelle veranderingen in hun omgeving steeds flexibeler moeten worden. En waarin deze vorm van leiderschap steeds meer zal worden gewaardeerd.

**Informele leiders kunnen het zich soms veroorloven
directiebesluiten ter discussie te stellen**

Training: De Informele Leider (DIL)

De Informele Leider (DIL) is een intensief meerdaags programma van de Baak waarin informele leiders leren effectiever te worden in hun rol, op een manier die past bij wie ze als mens én professional zijn. Ze worden zich bewust van hun vorm van leiderschap, van de talenten die ze daarbij kunnen inzetten en van hoe ze invloed kunnen uitoefenen op individuen en teams. Deelnemers aan de training krijgen meer inzicht in hun eigenschappen en manier van werken, en leren hun effect op anderen in te schatten. Hun specifieke vorm van leidinggeven wordt aangescherpt door oefening en feedback, en door te werken met (eigen) casuïstiek.

Kijk op: www.debaak.nl/dil

Dit whitepaper is gemaakt uit een interview met twee trainers van de Informele Leider:

Henk Eggink werkt bij de Baak als senior programmamaker en trainer met name op het gebied van persoonlijke ontwikkelprogramma's.

Martijn van Haagen werkt bij de Baak als senior programmamaker en trainer en ondersteunt organisaties bij talentmanagement en de ontwikkeling van de nieuwe generatie leiders en specialisten.

Literatuur die ook tijdens De Informele Leider aan bod komt:

- ✓ *Baanbreker! Rutger Slump en Simon Douw*
- ✓ *Ja-maar wat als alles lukt? Berthold Gunster*
- ✓ *Baas onder baas, succesvol handelen zonder positiemacht, G.M. Bellman*
- ✓ *Leidinggeven zonder bevelen, Filip Vandendriessche*
- ✓ *Niet echt de baas - Over het ontwikkelen van gezag en invloed, Patries Quant*
- ✓ *Communiceren met ziel en zakelijkheid, Silvia Blankestijn*
- ✓ *Ben jij de spil in jouw organisatie?, Seth Godin*
- ✓ *Managen zonder macht, Anne de Graaf en Klaas Kunst*
- ✓ *Een goed besluit is het halve werk - van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming, Martin Hetebrij*
- ✓ *Gedeeld leiderschap, Jelle Dijkstra en Paul-Peter Feld*