

High Performance Leadership:

haal het beste uit jezelf en anderen



Er zit méér in jou en je team

Leiderschap is veeleisender dan ooit. De uitdaging in de snel veranderende omgeving waarin teams en leiders werken, is om je eigen kwaliteiten en die van je team optimaal te benutten.

Je organisatie wil méér rendement van je team. Je team daarin ontwikkelen, is niet altijd eenvoudig. Je teamleden haken soms af omdat ze de voortdurende prestatiedruk beu zijn. De vele veranderingen in de omgeving en in je team zelf creëren onrust. In plaats van op de klant gericht, is het team vooral met zichzelf bezig. Ambitieuze prestatiedoelen stellen biedt geen oplossing: als de 'flow' uit het werk van jou en je team verdwenen is, brengen ambitieuze doelen hem niet terug.

High Performance Leadership

High Performance Leadership is een beproefde methode om bevlogenheid, de 'flow', in je team terug te brengen. Deze methode is gericht op leiders in het midden- en hoger managementkader die hun teamperformance willen verbeteren. Wat High Performance Leadership bijzonder maakt, is dat een mensgerichte aanpak de grondslag van de prestatiedoorbraak is. De 'onderstroom' (gericht op ervaring en emotie) en 'bovenstroom' (gericht op het zakelijke aspect) van leidinggeven worden in samenhang ontwikkeld. Emotionele intelligentie en zelfbewustzijn spelen daarbij een sleutelrol.

Uitgangspunt in High Performance Leadership is dat leiders zichzelf ontwikkelen. Waardoor ze een positieve, veilige en resultaatgerichte werkomgeving kunnen creëren om zo hun teamleden te kunnen inspireren tot betere werkprestaties.

In dit whitepaper worden de uitgangspunten van High Performance Leadership toegelicht. De methode is praktijkgericht en geeft onmiddellijk resultaat. Zowel voor de onder- als bovenstroom zijn concrete handvatten beschikbaar om op te sturen. Meer grip op de dynamiek in je team doet je groeien in je rol als leider. Zowel jij als je teamleden kunnen met nieuwe energie de uitdagingen die het werk biedt, tegemoet gaan.

Het huwelijk van 'zacht' en 'hard'

'De werkvloer' noemen we de plaats waar de producten van de organisatie worden gemaakt en de klanten bediend. Als we de resultaten willen verbeteren, dan moeten de mensen op die werkvloer nauw bij de verbeteringen betrokken zijn. Dat is het belangrijkste uitgangspunt van High Performance Leadership.

Onderlinge afhankelijkheid

Onderwijzers voor de klas, lassers in de fabriek, account managers op bezoek bij de klant, ambtenaren bij het bevolkingsregister, softwareschrijvers bij een internetbedrijf: op de werkvloer worden de producten en diensten van de organisatie vormgegeven en wordt de waarde toegevoegd. In vrijwel elke organisatie is daarbij de afgelopen decennia dezelfde ontwikkeling te zien geweest. De processen werden ingewikkelder en de onderlinge afhankelijkheid van de teams en hun toeleveranciers en ondersteunende functies groter. Medewerkers op de werkvloer zijn voor de uitvoering van hun werk sterk aangewezen op dat van collega's en externe partijen, en andersom. Als de processen beter op elkaar ingrijpen en het werk sneller en met meer kwaliteit wordt gedaan, profiteren de anderen ervan.

De onderstroom

Deze onderlinge afhankelijkheid maakt de 'onderstroom' belangrijker dan ooit. De onderstroom is het moeilijk waarneembare geheel van drijfveren, emoties, ambities en overtuigingen van medewerkers. De 'zachte' kant van wat zich in organisaties afspeelt, tegenover de 'harde' van productie, winst en financiële beloningen. Als medewerkers bijvoorbeeld ontevreden raken door de gegroeide werkdruk of onvervulde ambities, kan dat niet alleen voor hun eigen werk maar daarmee ook voor dat van anderen in de procesketen gevolgen hebben. Als één schakel van de keten zijn werk te laat of incompleet inlevert, loopt iedereen vertraging op.

Onder en boven in samenhang

Veel leiders hebben geleerd zich vooral op de bovenstroom in organisaties te richten: concrete output, financiële cijfers en andere KPI's. Anderen hebben juist een mensgerichte instelling en zijn vooral gefocust op sfeer en cultuur. Beide benaderingen zijn eenzijdig. Leiders die alleen oog voor resultaten en indicatoren hebben, kunnen het gevoel voor wat in de organisatie speelt kwijtraken. Andersom kunnen leiders die vooral oog voor hun medewerkers



DE HIGH PERFORMANCE-LEIDER IS IN STAAT
OM DE 'ZACHTE' KANT VAN WAT ER ZICH
IN ORGANISATIES AFSPLEET IN HARMONIE
TE BRENGEN MET DE 'HARDE' KANT



hebben, de voortgang van de resultaten en verbetering van de processen missen. De kracht van High Performance Leadership is dat de onder- en bovenstroom met elkaar in samenhang worden gebracht. In teams waar beide in evenwicht zijn, wordt door gemotiveerde en betrokken medewerkers aan optimale producten en diensten gewerkt. Dergelijke teams kunnen in een 'flow' komen van een gezamenlijke inspanning gericht op een helder, door iedereen begrepen en als waardevol gevoeld doel.

Vertrouwen in de medewerkers

In hun steeds veeleisendere omgeving is de enige manier waarop organisaties succesvol kunnen overleven als ze in staat zijn een consistente en duidelijk herkenbare toegevoegde waarde aan hun klanten te bieden. Om dat te realiseren moeten ze die klanten en hun wensen en verlangens goed kennen. Vaak zitten inefficiënties in de eigen organisatie het optimaal bedienen van de klanten in de weg, waarbij het in de regel de medewerkers op werkvloer zijn die dit soort obstakels het beste kennen. Vertrouwen in deze medewerkers stellen is een belangrijke stap om de klantervaring te verbeteren en inefficiënties op te sporen.

De bovenstroom managen

De bovenstroom managen houdt in dat de gewenste toegevoegde waarde die de organisatie levert wordt gedefinieerd, en eventueel in KPI's vastgelegd. De reikwijdte van het takenpakket van alle teamleden moet daarbij nauwkeurig omschreven zijn, zodat ze goed voor ogen hebben wat van ze wordt verwacht. Samen met elke medewerker kunnen doelstellingen voor het werk worden bepaald, waarbij meteen kan worden nagegaan of ze met het oog op de beschikbare middelen, capaciteit en ondersteuning realistisch zijn. Vertrouwen in de medewerkers stellen houdt in dat ze vervolgens de vrijheid hebben om op eigen manier invulling aan hun werk te geven. De geformuleerde doelen stellen de leiders daarbij in staat de vinger aan de pols te houden en zo nodig corrigerend op te treden.

De onderstroom managen

De onderlinge relaties met de medewerkers 'managen' kan een lastige uitdaging zijn omdat elk mens verschillend is wat betreft drijfveren, instelling, capaciteiten en wensen. Er zijn nauwelijks vaste regels te bepalen voor wat leiders moeten doen om hun medewerkers tot bepaald gedrag te brengen. Om die reden is een goed ontwikkelde emotionele intelligentie een belangrijk instrument voor

High Performance-leiders. Daarbij geldt dat betrokkenheid en contact de eerste voorwaarden voor een constructieve relatie zijn. Oprechte belangstelling creëert een positieve sfeer en maakt dat mensen zich gezien voelen. Met een open en niet-oordelende opstelling van de leider durven medewerkers hun verlangens en eventuele twijfels te uiten.

Emotionele intelligentie

Uit onderzoek blijkt dat emotionele intelligentie nauw met goede resultaten samenhangt. Studies van onder meer Korn Ferry Hay Group laten zien dat emotionele intelligentie tot meer productiviteit, werktevredenheid en minder personeelsverloop leidt. In sommige studies kon bijna 60 procent van het verschil in de effectiviteit van managers aan emotionele intelligentie worden toegeschreven. Emotioneel intelligente mensen zijn empathischer en meer op samenwerking gericht. Ze creëren een veilige omgeving waarin medewerkers meer voor vernieuwing open staan. Bij medewerkers waarbij een beroep op de autonomie wordt gedaan, is een goede verstandhouding van belang om eventuele knelpunten tijdig te zien en samen weg te kunnen nemen.

Zelfbewustzijn

Het hart van emotionele intelligentie is zelfbewustzijn, zoals Korn Ferry Hay Group schrijft. Als je zelfbewust bent, dus bewust van de manieren waarop je op situaties reageert en waarom dat zo is, ben je beter in staat een betekenisvolle relatie met je medewerkers op te bouwen. Als je weet wat voor jou belangrijk is, kun je dat ook op de mensen in je omgeving overbrengen. Je eigen drijfveren en emoties beter leren kennen maakt het bovendien makkelijker deze bij je medewerkers te herkennen. Het ontwikkelen van zelfbewustzijn is daarom een belangrijk ingrediënt van High

Performance Leadership. Het vraagt dat je eerlijk naar jezelf over je sterke maar ook je minder sterke eigenschappen bent. Leiders die oprecht naar zichzelf zijn, hebben meer overtuigingskracht.



DE 'ZACHTE KANT' VAN WAT ER ZICH
IN ORGANISATIES AFSPEELT,
HEEFT GEVOLGEN VOOR IEDEREEN
IN DE PROCESKETEN

Altijd zoeken naar verbetering

Meer zelfkennis heeft doorgaans nog een ander voordeel, namelijk dat mensen steviger in hun schoenen staan en makkelijker tegenspraak verdragen. Tegenspraak en onderlinge dialoog zijn belangrijke onderdelen van de organisatie die voortdurende verbetering nastreeft. Om een transparante werkcultuur te creëren, moeten leiders zich kwetsbaar durven opstellen. Er moet ruimte zijn om de koers en taakinvinging open te bespreken. Daarmee voelen de teamleden zich serieus genomen en zullen ze eerder een constructieve houding kiezen. De samenspraak die het hart van de werkprocessen wordt, maakt dat teams een blijvende groei kunnen doormaken.

Flow

Het woord flow is een door de Amerikaanse psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi geïntroduceerde term voor de situatie waarin personen of teams volledig opgaan in hun bezigheden. Voorwaarden om een flow-gevoel te bereiken zijn dat de persoon een duidelijk doel heeft, dat de uitdaging buiten, maar niet te ver buiten het bereik van de eigen vaardigheden ligt, en dat er sprake is van directe feedback op het werk. Bij flow is er een gevoel van persoonlijke controle. Wie in een flow komt, rapporteert vaak een sterke betrokkenheid met het werk en veel energie en werkplezier.



EMOTIONELE INTELLIGENTIE VAN LEIDERS LEIDT TOT MEER PRODUCTIVITEIT EN WERKTEVREDENHEID

die in het team een rol spelen, moeten in harmonie zijn met de bovenstroom van de concrete prestaties die van het team worden verwacht. Als je dat als leider tot stand kunt brengen, ben je een High Performance-leider.

Conclusie

De omgeving waarin organisaties werken is de afgelopen jaren steeds veeleisender geworden, en dat proces is nog niet ten einde. De snelheid waarmee organisaties op nieuwe uitdagingen moeten reageren, neemt nog steeds toe. De concurrentiedruk groeit en toezichthouders stellen steeds hogere eisen. Méér doen met dezelfde mensen en middelen – of minder mensen en middelen – blijft de opgave waarvoor leiders zich gesteld zien.

Dit voldongen feit vraagt veel flexibiliteit en weerbaarheid van teams. Eigenschappen die alleen kunnen worden aangeboord als de teamleden in staat en bereid zijn om hun schouders onder het werk te zetten en hun creativiteit aan te boren. Ze moeten de ruimte hebben om hun eigen ideeën in hun werk kwijt te kunnen. En ze moeten tot samenwerken bereid zijn. De onderstroom van emoties en motieven

7 High Performance-leiderschapstips

1. Onderzoek je drijfveren, emoties en waarden. Waarom sta je eigenlijk 's ochtends op en ga je naar de werk? Wat vind je écht belangrijk? Komt wat je belangrijk vindt ook in je werk terug? Zo nee, wat zou er kunnen of moeten veranderen?
2. Ruim tijd in voor contact. Wat speelt er eigenlijk bij je medewerkers? Vaak hebben de mensen op de werkvloer waardevolle informatie over hoe het werk beter kan. Ze laten pas het achterste van hun tong zien als er een vertrouwensrelatie is. Het kost tijd om die op te bouwen, maar die tijd is een goede investering.
3. Geef medewerkers autonomie en blijf in de buurt. De kunst is om medewerkers los te laten zonder ze uit het oog te verliezen. Door heldere en haalbare doelen te formuleren, weten ze waar ze aan toe zijn. Voor jou zijn de doelen een middel om de vinger aan de pols te houden.
4. Verbeter je emotionele intelligentie. Emotionele intelligentie is geen karaktertrek die bij je geboorte vastligt, maar een eigenschap die je kunt trainen. Een belangrijk begin is dat je probeert zo eerlijk mogelijk over jezelf te zijn. Mensen die eerlijk zijn, worden vertrouwd. Door je zo goed mogelijk in de situatie van anderen te verplaatsen, oefen je je inlevingsvermogen. Je zult minder snel geneigd zijn anderen te veroordelen.
5. Organiseer uitdagers in je omgeving. Georganiseerde feedback brengt zowel jou als je team verder. De crux is dat je je kwetsbaar opstelt. Het is net als in een koud zwembad springen: in het begin schrik je ervoor terug. Daarna merk je de voordelen.

6. Stuur proactief. De kunst is om de werkprocessen te bewaken en zonodig corrigeren, zonder je medewerkers te veel voor de voeten te lopen. Om dat te doen moet je naar het 'kortste bijstuurmoment' zoeken, dat wil zeggen weten wanneer de kans op fouten het grootst is, en daar scherp op zijn. Om dat te kunnen doen, moet je de processen goed doorgronden. Je voorkomt zo dat je je tijd verdoet aan achteraf brandjes blussen. Het geeft ook handvatten voor de continue verbetering van de processen.
7. Bedenk waar je over 2 jaar wilt zijn. Dat weten we vaak wel, maar is nog zo groot en ver weg, dat het niet leidt tot actie. Dus bedenk wat dat betekent voor waar je over een jaar wilt zijn, over een half jaar en over 3 maanden. En maak dan heel concrete, kleine en haalbare afspraken over wat je komende week gaat doen.

Training High Performance Leadership

Je team zien, begrijpen, waarderen en inspireren om tot topprestaties te komen: het klinkt logisch, maar de werkelijkheid is soms ingewikkeld. De training [High Performance Leadership](#) ontwikkelt samen met jou deze vaardigheden. Je werkt vanuit jouw eigen casus, bent niet alleen bezig met je persoonlijke ontwikkeling maar realiseert ook een doorbraak in jouw afdeling en organisatie. Je leert daarnaast om de balans te vinden tussen resultaat en relatie bij het aansturen van mensen. Je zorgt voor zichtbare effecten op de korte en lange termijn, bij jou en je team. Daarbij leer je je team te begrijpen en inspireren. Doordat de praktijk in de training wordt betrokken, worden duurzame resultaten behaald.

Ontwikkel je leiderschap bij de Baak

Wil jij jezelf als leider of manager verder ontwikkelen? Volg dan een van onze leiderschapstrainingen:

- [Fundament van leiderschap](#)
- [Gevorderd leiderschap](#)
- [Senior leiderschap](#)

Neem contact op

Vind je het lastig om een keuze te maken uit ons trainingsaanbod of heb je een andere vraag? Neem dan vrijblijvend contact op met een van de adviseurs via advies@debaak.nl of via 0343-556369.



**VERTROUWEN STELLEN IN MEDEWERKERS
IS EEN BELANGRIJKE STAP OM DE
KLANTERVARING TE VERBETEREN
EN INEFFICIËNTIES TE VERBETEREN**

Dit is een uitgave van de Baak.

Redactie: Peter van Lonkhuyzen en de Baak. Met medewerking van Hanneke van Geet en Annemiek Moeskops, trainers bij High Performance Leadership van de Baak.

Copyright ©: Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen en/of op enigerlei wijze worden gereproduceerd zonder toestemming van de Baak.

“Intensief, confronterend, leerzaam en verrijkend. De Baak biedt je een spiegel waardoor je weer stappen kunt maken in je persoonlijke en professionele ontwikkeling.”

DIT ZEGGEN ONZE KLANTEN OVER DE BAAK!

In onze trainingen staan persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling centraal. Wij trainen al meer dan 70 jaar duizenden hoogopgeleide mensen. Leren bij ons betekent inzichten opdoen over jezelf en anderen. Het betekent onvermoede mogelijkheden ontdekken, nieuwe perspectieven zien, telkens je grenzen verleggen maar ook dingen afleren. Onze insteek is verrassend, soms confronterend, vaak met humor. Leren bij de Baak resulteert in beter functioneren van jezelf én je organisatie.

Informatie en advies:

0343-556369 | advies@debaak.nl

Ben jij klaar voor de Baak?



DEBAAK.NL DEBAAK.COM