

Wat je pas over leiderschap leert als je leider bent



Op weg naar de tweede fase van leiderschap

Veel leiders hebben hun leidinggevende positie bereikt vanuit sterke eigenschappen als daadkracht, expertise en inzet. Maar als ze een tijdje leider zijn, merken ze dat dat niet genoeg is. Effectief leiderschap vraagt om meer. Dit whitepaper gaat in op vijf belangrijke vaardigheden voor de tweede leiderschapsfase.

Als beginnende manager ben je initiatiefrijk, ambitieus en resultaatgericht. Na de eerste jaren als leidinggevende komen veel nieuwe uitdagingen op je af. Naast je doelgerichtheid en prestatiedrive, moet je om kunnen gaan met team- en organisatiebelangen. Je verantwoordelijkheden nemen toe en het aantal mensen in je team meestal ook. De inhoud van je taken verandert van karakter: operationele vraagstukken worden tactische vraagstukken, soms zelfs strategische vraagstukken. Het vraagt nieuwe vaardigheden van jou als leider en dat kunnen andere vaardigheden zijn dan wat jou als beginnend leider zo succesvol maakte. Met de woorden van Marshall Goldsmith: “What got you here won’t get you there.”

What got you here won’t get you there

Marshall Goldsmith

Vijf vaardigheden worden belangrijker

In deze whitepaper lees je meer over 5 vaardigheden die een grotere rol gaan spelen als je je verder wilt ontwikkelen in je rol als leider. Het zijn vaardigheden die je eigenlijk pas kunt leren op het moment dat je een positie als leidinggevende hebt. Niet alleen zijn deze vaardigheden onontbeerlijk in je verdere ontwikkeling als leider, ze worden bovendien steeds urgenter. De omgeving waarin organisaties opereren wordt onvoorspelbaarder, en veel organisaties passen hun structuur en processen daarop aan met de invoering van meer lerend organiseren en meer autonomie voor de medewerkers. De vaardigheden voor de tweede leiderschapsfase sluiten daar goed op aan.

Vijf vaardigheden voor het tweede stadium van leiderschap

In het krachtenveld binnen de organisatie en in de omgeving waarin de organisatie opereert, neemt de complexiteit van de vraagstukken waarmee leiders (en hun medewerkers) worden geconfronteerd toe. Dat stelt hoge eisen aan de coherentie en motivatie van teams en afdelingen. De leiderschapsvaardigheden die een grotere rol gaan spelen zijn: team- en gedragsbewustzijn, organisatiesensitiviteit, uitbreiden van het rolrepertoire, los kunnen laten en kunnen inspireren.

1. Ontwikkelen van team- en gedragsbewustzijn

De groepsprocessen in een team zijn elke dag in beweging en hebben hun weerslag op alle teamleden. Hoe hechter het team, hoe efficiënter het zijn werk doet, hoe meer de teamleden elkaar onderling zullen steunen en hoe beter de teamprestaties uiteindelijk zullen zijn. Als manager heb je veel invloed op de ontwikkeling van je team, maar teamprocessen zijn vaak lastig te beïnvloeden en te beheersen.

Veel leiders hebben een hekel aan 'gedoe' in hun team, maar 'gedoe' kan ook heel goed leiden tot een gezonde teamontwikkeling. Wrijving is soms nodig om in een volgende fase te komen. De groepsprocessen de ruimte geven kan voor leiders zeer uitdagend zijn, omdat ze vaak in het 'gedoe' worden betrokken. Als leider moet je de kunst leren om teammechanismes te doorzien en ook om de gebeurtenissen niet op jezelf te betrekken.

'Gedoe' is nodig voor een gezonde teamontwikkeling

Een bruikbaar instrument om teamprocessen en groepsgedrag te herkennen is [het model van Tuckman](#) over de 5 stadia van teamontwikkeling: de vorm-, storm-, norm-, prestatie- en afscheidsfase. Door de toepassing ervan besef je dat teams een groeiproces doormaken, dus dat de huidige situatie een momentopname is. Daarnaast kun je het gedrag van teamleden verklaren vanuit dit soort modellen. Dat relateert eventuele conflicten en biedt handvatten om de ontwikkeling van het team te begeleiden.

2. Versterken van je organisatiesensitiviteit

In je rol als manager moet je sensitiviteit ontwikkelen voor de plaats en de taak van je afdeling in het grotere geheel van je organisatie. De dynamiek in en rond de organisatie (veranderingen op de markt, innovaties, reorganisaties) hebben gevolgen voor jouw afdeling of team en er wordt verwacht dat jouw afdeling of team een positieve bijdrage levert aan de manier waarop de organisatie die dynamiek beantwoordt. Als leider ben je daarbij spilpunt tussen jouw afdeling, andere afdelingen en het hogere management.

In veel opzichten is het manoeuvreren tussen de belangen van de eigen afdeling en die van de organisatie een politiek spel, waarbij tact en strategische vaardigheden komen kijken. Vaak kun je voordelen halen door coalities te vormen, belangen uit te ruilen of met een charmeoffensief. Bedrijfspolitik vraagt om een uitgekiende balans van planmatig werken, doorzettingsvermogen en creativiteit.

3. Uitbreiden van je rolrepertoire

Met de toename van taken en verantwoordelijkheden neemt het aantal rollen dat je als leidinggevende moet beheersen ook toe. De eerste rol die leiders meestal leren is de prestatiegerichte rol: een bepaalde klus moet samen met het team of met de afdeling worden verricht, en wel zo efficiënt mogelijk en met optimale resultaten.

De rollen die er bij komen zijn bijvoorbeeld die van teamcoach en strateeg. Je ondersteunt je team niet alleen in hun werk, maar ook in hun ontplooiing. Als leider creëer je een visie op de ontwikkeling van de afdeling op de langere termijn en op de interventies die nodig zijn om die ontwikkeling te kunnen maken. Schakelen tussen al deze verschillende rollen en weten op welk moment welke rol vereist is, vraagt van jou als leider dat je je los kunt maken van de dagelijkse zaken om tijd en aandacht te besteden aan langeretermijnzaken.

4. Leren loslaten

Dat loslaten een competentie is die veel leiders lastig vinden, is niet verwonderlijk. Hun kracht als professional en later als beginnend leider lag meestal in daadkracht, snelheid van handelen, begrip en inzet. De passieve houding die loslaten veronderstelt, is daarmee regelrecht in tegenspraak.

De controle willen houden zoals bijvoorbeeld willen weten wat anderen exact doen, komt voort uit angst voor gezichtsverlies of statusverlies. Je identificeert je dan met de teamprestaties. Het gevolg is dat veel leiders veel taken 'zelf even doen, want dat gaat sneller en beter'. Dat gedrag heeft veel nadelen. Het team krijgt niet de mogelijkheid om zelf te leren, en het zorgt ervoor dat leiders hun tijd besteden aan operationeel werk. Het gevolg; er wordt geen tijd besteed aan zaken als teamontwikkeling en strategische kwesties.

Leren loslaten is vermoedelijk de belangrijkste vaardigheid om als leider te kunnen ontspannen en op een redelijk tijdstip thuis te komen.

5. Kunnen inspireren

Ofschoon doelen behalen en resultaten neerzetten ontzettend inspirerend is, gaat inspirerend leiderschap verder dan prestatiegericht management. Alleen leiders die zowel het hoofd als het hart van hun mensen weten te raken, krijgen teams die gemotiveerd zijn om het beste uit zichzelf te halen. Inspirerend zijn hangt samen met de kracht om voor jezelf en je keuzes te staan, met eerlijkheid en met oprechte betrokkenheid.

Authentiek leiderschap gaat over zijn wie je bent

Authentiek leiderschap gaat over zijn wie je bent. Je geeft dan vanuit een open houding leiding; je bent 'echt' en speelt geen rol. Om dit te kunnen moet je jezelf goed leren kennen: weten wat je drijfveren, je talenten en je zwakheden zijn. Alleen wanneer jij er als stevige persoonlijkheid staat, zijn mensen bereid je te volgen en zul je succesvol zijn met je afdeling of team.

Tot slot: de essentie van je leiderschap

Beter kunnen omgaan met de team- en organisatiedynamiek is een essentieel onderdeel voor de tweede fase van leiderschap. En in deze tijd waarin medewerkers steeds meer autonomie krijgen, neemt het belang van deze vaardigheid alleen maar toe.

Om flexibel te reageren op veranderende klantwensen en andere omstandigheden krijgen medewerkers steeds vaker meer verantwoordelijkheid voor het inrichten en verdelen van het werk. Dat betekent niet dat leiderschap uit de organisatie verdwijnt, maar wel dat het verandert. De vijf vaardigheden voor de 'tweede leiderschapsfase' die we in dit whitepaper beschrijven worden er alleen maar actueler door. Meer dan ooit moeten leiders in een coachende rol kunnen inspireren en zorgen dat het werk van het team op dat van de organisatie als geheel aansluit.

De kern van leiderschap blijft hetzelfde. Leiderschap betekent nog steeds dat je mensen kunt raken en aanzetten om boven zichzelf uit te stijgen. Dat je geen volgers creëert, maar nieuwe leiders. Dit is wat leiderschap niet alleen uitdagend maakt maar ook, als het goed gaat, waarom het zo veel voldoening geeft.

Leiderschap verandert met de tijd

Dit whitepaper is gemaakt met medewerking van Anouk AI, trainer bij de Baak van o.a. het [Young Executives Program](#) en het [Baak Leiderschap Programma](#).



Gratis proeven van onze trainingen?

Wil jij jezelf ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak? En ben je op zoek naar een training die aansluit bij jouw leerbehoefte? Meld je dan aan voor onze gratis [de Baak Proeverij](#) op Landgoed de Horst in Driebergen. Dé ideale gelegenheid om te ervaren welke training bij jou past. Op de Proeverij kun je trainingen vergelijken, de sfeer en inhoud ervaren en vragen stellen aan onze trainers en opleidingsadviseurs. Mis deze kans dus niet en meld je meteen aan.

“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!

De Baak is hét trainingsinstituut voor leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. We dagen je uit op intellect en intuïtie en leren je om kansen te creëren.

Informatie en advies:

0343-556369

advies@debaak.nl

Landgoed de Horst
Driebergen

de Baak Seaside
Noordwijk

Ben jij klaar voor de Baak?



DEBAAK.NL DEBAAK.COM