



Tien vlugschriften over leren en leiderschap

Praktische tips voor meer rendement bij leiderschapsontwikkeling

In de zandbak op het schoolplein ziet u ze al, de geboren leiders. Ze hebben, zo klein ze zijn, de volgers al om zich heen. Betekent dit dat echte leiders als leider geboren worden en de rest niet verder komt dan 'baas' zijn? Onzin. Net zo min als u leiderschap leert uit boeken, beperkt het echte leiderschap zich tot natuur-talenten. Verschillende hoogleraren¹ in managementwetenschappen en strategisch leiderschap zijn van mening dat beide wegen leiden tot leiderschap. De boodschap: *'Leider worden is niet te onderwijzen, maar wel degelijk te leren.'*

Stijg niet eenzaam op

In de volksmond zijn leiders de charismatische visionairs – uitzonderlijke mensen met de hand boven de ogen turend naar de horizon – die met passie en visie een groep mensen leiden. Een leiding-gevende is dan iemand die anderen operationeel aanstuurt. Iets dat makkelijker lijkt en daarmee voor meer mensen weggelegd is. Uiteraard, er is verschil. Maar het bestaande verschil tussen leiders en leidinggevendens zou kleiner mogen worden. Leidinggevendens hebben net zo goed passie en visie nodig. En visionaire leiders zonder aansluiting bij klanten en medewerkers stijgen eenzaam op.

Leren leiden is slechts ten dele een rationele kwestie van kennisoverdracht en literatuurstudie. Leren leiden is een ontwikkeling, een proces, waarbij iemand op verschillende manieren inzicht, kennis en vaardigheden verwerft en zich gaandeweg ontwikkelt. Dat geldt voor het kind uit de zandbak, en voor iedere volwassene met de drive om als leidinggevende van betekenis te willen zijn. Een leiderschapstraining of MD-traject veronderstelt dat leiden te leren valt en leiderschap ontwikkeld kan worden. Wat werkt bij leiderschapsontwikkeling en wat werkt niet?

- 1 De strategie: laat 'm niet los
- 2 Innoveer met historie en cultuur
- 3 Vuur de liefde (voor bier) aan
- 4 De hei op? Niet doen!
- 5 Wees naïef en geef verantwoordelijkheid
- 6 Paradepaardjes veranderen de organisatie niet
- 7 Durf te verleiden
- 8 Stop met rennen en ga verwennen
- 9 Houd uw mond en gebruik uw zintuigen
- 10 Begin zelf



Vermijd de wasstraat

"Hij is zeker op cursus geweest" hoor je regelmatig op de werkvloer.

"Hij" is de leidinggevende die enthousiast ergens een dure training deed en met het geleerde binnen de organisatie – zo te horen – niet automatisch aansluiting vindt. Of je hoort over bedrijven die leiderschapstrajecten volledig uitbesteden inclusief het risico dat men alles wat maar enigszins leiding geeft door dezelfde *'wasstraat'* haalt.

Deze tijd vraagt zakelijkere leiders in de zorg – met aandacht voor de passie typerend bij de zorg. Of vraagt juist soft skills voor bazen in het bedrijfsleven die niet weten wat ze moeten met het feit dat zij 70% procent van de werkbeleving bepalen².

Wat vraagt uw organisatie van het management? Welke visie op leren en leiderschap heeft u?

Overtuigd van het grote belang van goede leiders investeren bedrijven in het management – en terecht.

Echter wát leiders leren, heeft alles te maken met de visie die de opleiding, het instituut, de trainer of docent heeft op leren en op leiderschap. Deze overtuigingen zijn meer dan men soms beseft bepalend voor de inhoud, en de ontwikkeling die leidinggevendenden doormaken.

Vlugschriften met praktische tips

Deze serie vlugschriften levert u de komende tien weken iedere week een advies vanuit mijn visie op leren en leiderschap. Over tien weken hebt u er tien.

De vlugschriften geven u praktische tips hoe u meer rendement krijgt van leiderschapontwikkeling. Ze gaan zowel over uw bedrijf en u, als over het leiderschapstraject zelf. U kunt ze gebruiken als check om te zien met welke u het eens bent, of ze nog eens doorlopen als u komende tijd iets voor leidinggevendenden organiseert.

Bea Annot

1 Hooglerarenreeks Leiderschap Nijenrode o.a. Jaap Boonstra, André Wierdsma en Marc Buelens 2011 Focus conferences.

Uitspraak: Wil Foppen.

2 Werkbeleving en de invloed van het management - Bea Annot

**Leider worden is
niet te onderwijzen maar
wel degelijk te leren**



Vervolg op pagina 3 >>

De strategie: laat 'm niet los

Geen leiderschapontwikkeling los van de strategie

Een MD traject met excellente trainers en gemotiveerde deelnemers, zonder raakvlakken met de strategie en ambities van uw bedrijf, is zonde van het geld. Hoogstens leuk voor de medewerkers: als ze vertrekken staat het goed op hun cv. Dit eerste vlugschrift gaat over de strategie met een herkenbaar voorbeeld uit de Thuiszorg.

Strategisch beleid zorgt voor zonnige start

Een thuiszorgorganisatie reorganiseert en zet een verandertraject in naar een werkwijze met zelfstandige kleinschalige teams met meer autonomie. De belangrijkste doelen: financieel gezond worden, efficiënter werken, kwaliteit van zorg en tevredenheid van medewerkers. Praktisch betekent de verandering onder andere dat de teamleiders leiding gaan geven aan 60 mensen in plaats van 30.

De rol van deze teamleiders is cruciaal voor het slagen van de reorganisatie. Met de strategische doelen als uitgangspunt zet ik als extern begeleider samen met een stuurgroep de contouren neer van een leiderschapstraject voor het middenkader van deze thuiszorgorganisatie. De doelen van de reorganisatie en de competenties en vaardigheden die deze vragen van de leidinggevenden vormen de rode draad in dit traject.

De eerste bijeenkomsten gaan over thema's zoals leren veranderen, leiding geven aan jezelf en omgaan met weerstand. Om inzicht in eigen doen en denken te krijgen zetten we als ondersteuning ook intervisie en kortdurende coaching in.

Tot ineens blijkt dat de financiële tekorten schrikbarend hard oplopen. De onontkoombare actualiteit doorkruist de logische volgorde van de procesmatige opzet van het leiderschapstraject. Pas in het najaar staan de financiën op de agenda, niet nu.

Wat te doen?

De stress test

Als je het belangrijkste strategische doel van deze organisatie – financieel gezond worden – als richtpunt neemt, kun je op zo'n moment maar één ding doen. De thema's van de eerst volgende bijeenkomsten skippen en direct vervangen door lessen over financiën en tools om op financiën te sturen. De intervisie besteden we aan het reflecteren op de eigen rol: managen bij slecht weer.

Dare³
choose challenging
situations
that ask for guts

one of The other 7 Habits



Vervolg op pagina 4 >>

Het verhaal van de Thuiszorg laat zien dat leiderschapsontwikkeling geen traject op zich is, maar juist vanuit de strategie in moet spelen op de actualiteit. Overleven staat voorop en dan wijkt een mooie logische opbouw.

Het lastigst is de move met de teamleiders te maken, die halsoverkop een spoedcursus financiën krijgen en roepen dat ze daar absoluut geen verstand van hebben. De 'sense of urgency' zet het tot dan toe relatief rustige traject flink op spanning en blaast alle procesmatigheid omver: hands on! De kale werkelijkheid van overleven roept stress op en verhoogt het adrenalinepeil. Prima ingrediënten voor een leiderschapstraject.

De onverwachte situatie versnelt het leren van nieuwe vaardigheden. Ze moeten, en raken al doende beziel. Mooi is de ongekend financiële slagkracht die deze groep vrouwen in zich blijkt te hebben. Na een half jaar zijn ze terecht trots op de resultaten.

Wat betekent dit voor leiderschapsontwikkeling?

Als u meer rendement wilt bij leiderschapsontwikkeling besteed dan aandacht aan de volgende vragen: Is de collectieve ambitie van uw bedrijf helder en is het duidelijk welke resultaten leidinggevend moeten halen? Zijn deze vastgestelde doelen uitgangspunt? En is de architectuur⁴ van het leiderschapstraject zo flexibel dat de actualiteit wind in de zeilen kan blazen?

Kapseizen of scherp aan de wind zeilen

Zorg dat leiderschapsontwikkeling logisch voortvloeit uit de strategie en tijdens het hele traject in dienst blijft staan van de ambitie van het bedrijf. Creëer ruimte, wees alert en speel in op actuele kwartaalcijfers, marktontwikkelingen en nieuwe inzichten.

Parkeer bij storm leiderschapsontwikkeling niet, maar benut het. De vitaliteit en veerkracht van de leiders én van het leiderschapstraject geven de doorslag of bij een stevige zijwind de organisatie kapseist of scherp aan de wind gaat zeilen.



3 The other 7 Habits - alternatieve habits als aanvulling op 'The 7 Habits' van Steven Covey - Bea Annot

4 Liefde voor Leren - Manon Ruijters ISBN 90-13-04068-3