

LEIDERSCHAP VERSTERKEN BIJ DE STICHTING WAARDEBURGH

Met professionele feedback in drie maanden stevig grip krijgen op leiderschap



De vraag: Hoe staat ons leiderschap er nu voor?

Het bestuur van Waardeburgh had in de zomer van 2011 behoefte aan gedegen inzicht in de sterke en zwakke aspecten van het leiderschap in de organisatie. En dat op een manier die stevig inzet maar tegelijkertijd de veiligheid biedt om in alle openheid te werken aan persoonlijk leiderschap. Niet "afrekenen" maar wel duidelijk en onomwonden aangeven wat er sterker kan. En dit laatste duidelijk vastleggen zodat er op de voortgang gecoacht kan worden. Daarnaast was ook de wens geformuleerd om de verwachtingen over teamleiders duidelijk te maken: welk leiderschap is van hen gewenst om de doelstellingen te realiseren? GRIP heeft dit traject met de bestuurders (Ko Smittenaar en Herman Klop) en het Hoofd P&O (Erik Terpstra) ontwikkeld en uitgevoerd. Erik Terpstra: "De samenwerking met GRIP is op prettige en professionele wijze verlopen. In de opzet van het programma zijn Andor de Rooy en Jacco van den Berg waardevolle sparringpartners geweest, in samenspraak is een concreet programma tot stand gekomen, in aansluiting op de behoefte van de organisatie".

Een kort en krachtig leiderschapstraject

Het traject *Grip op leiderschap* kende stappen die volgens een strakke planning zijn doorlopen. De inzet was het programma binnen drie maanden te doorlopen om op deze wijze de ontwikkeling van de teamleiders in het nieuwe jaar een stevige boost te geven. Het sluitstuk van het traject was een gedragen actieplan met daarin afspraken voor het versterken van het eigen leiderschap. Het traject kende de volgende stappen:

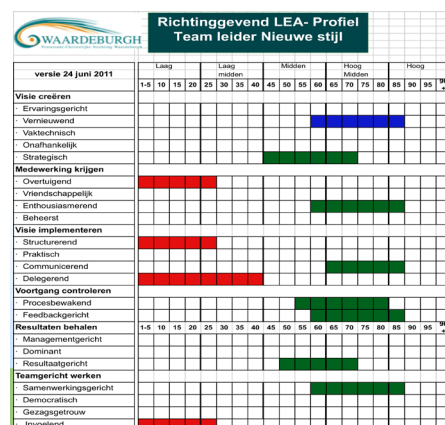
- stap 1: duidelijke visie op leiderschap ontwikkelen
- stap 2: warming up-gesprekken
- stap 3: LEA360 en emotionele intelligentie
- stap 4: het feedbackgesprek
- stap 5: Management Advies Gesprekken
- stap 6: analyse van leiderschap binnen Waardeburgh en borgen

Stap 1: duidelijke visie op leiderschap ontwikkelen

Een leiderschapstraject is (alleen) zinvol als vanuit de organisatie scherp is geformuleerd welk leiderschapsgedrag vereist is om in de toekomst de organisatiedoelstellingen te realiseren. Met Herman Klop en Eric Terpstra is in een voorbereidende sessie nagedacht over de antwoorden op de volgende vragen:

- wat verwachten wij van onze leidinggevenden?
- welk gedrag zouden onze leidinggevenden meer of minder moeten laten zien om de organisatiedoelen te bereiken?

Met de antwoorden op deze vragen heeft GRIP op leiderschap een Strategisch Leiderschaps Profiel voor Waardeburgh in gedragstermen beschreven. In één oogopslag zijn de verwachtingen over het leiderschap van de teamleiders helder gemaakt. In het leiderschapsprofiel van Waardeburgh lag het accent met name op het resultaatgericht leidinggeven, duidelijkheid scheppen naar de medewerkers en het weten "mee te krijgen" van medewerkers.



Stap 2: warming up-gesprekken

Duidelijkheid vooraf is cruciaal bij een traject met persoonlijke impact. De feedback kan immers "dichtbij komen" en maakt inzichtelijk of iemand al dan niet goed functioneert. Redenen om het traject te starten met een bijeenkomst waarin helder werd gecommuniceerd wat Waardeburgh voor ogen heeft met de resultaten. In een kick off sessie lichtte bestuurder Herman Klop de ruim twintig deelnemers de doelstellingen van het traject toe en vertelde Andor de Rooy over de inhoud en aanpak van het traject en over de in te zetten instrumenten, de LEA360 en de EQ.

Een dag na deze sessie startten de (1 op 1) warming up-gesprekken met iedere teamleider. Naast de persoonlijke kennismaking en het afstemmen van verwachtingen, vertelden de deelnemers over hun achtergrond, hun leiderschapservaring en over de context waarin zij nu leiding geven. In deze gesprekken is ook over de motivatie van de teamleiders gesproken. GRIP op leiderschap wil eventuele weerstanden of andere demotiverende factoren boven tafel hebben om ze zo open te bespreken.

Stap 3: LEA360 en emotionele intelligentie

Na de warming up - gesprekken ontvingen alle teamleiders een vragenlijst voor de LEA 360 en een vragenlijst over de Emotionele Intelligentie. Met de Leiderschap Effectiviteits Analyse kregen de teamleiders feedback op hun leiderschapsgedrag van hun eigen medewerkers, collega-teamleiders en eigen leidinggevende. De LEA 360 maakt zichtbaar hoe effectief iemand leiding geeft en hoe dat ervaren wordt door zijn omgeving.

De vragenlijst Emotionele Intelligentie maakt duidelijk hoe 'verstandig' een leidinggevende omgaat met zijn eigen emoties en die van anderen. Deze interventie gaat een slag dieper en maakt inzichtelijk 'waarom' een leidinggevende bepaald gedrag laat zien. Met deze vragenlijst kregen de teamleiders ondermeer antwoord op de volgende vragen:

- hoe zit ik als teamleider in mijn vel?
- begrijp ik wat er speelt?
- ben ik als teamleider realistisch?
- wat drijft mij op dit moment?
- in hoeverre ben ik gelukkig en optimistisch?
- kan ik mijn impulsen beheersen en mijn verstand gebruiken?

Stap 4: het feedbackgesprek

Het hart van het leiderschapstraject was het feedbackgesprek. In een intensief één op één-gesprek ontvingen de twintig teamleiders feedback op hun leiderschap.

Het herkennen en erkennen van sterke- en ontwikkelpunten is een eerste en noodzakelijke stap om leiderschap te versterken. Alleen door met de teamleiders op een rustige maar soms ook confronterende wijze, hun leiderschap(sprofielen) te bespreken, kunnen zij deze stap zetten. Dus geen klinische assessment met een kil rapport maar een open feedbackgesprek volop interactie, met het Strategische Leiderschapsprofiel van Waardeburgh als kader. GRIP op leiderschap gelooft dat leiderschap een uniek karakter heeft dat niet te

'vangen' is vanuit een methodiek. Alleen door een goed gesprek te voeren, kan iemand (daad)werkelijk grip krijgen op leiderschap. Erik Terpstra: "Door de empathische, maar ook duidelijke, aanpak richting de teamleiders is er draagvlak gecreëerd en zijn de beoogde resultaten bereikt".

Na afloop van het gesprek ontving iedere deelnemer een persoonlijk verslag waarin de sfeer van het gesprek werd geduid, de doelen werden samengevat en de resultaten van de LEA 360 en Emotionele Intelligentie werden weergegeven. In het verslag werd ook helder hoe het persoonlijk leiderschapsprofiel zich verhoudt tot strategisch profiel van Waardeburgh. Na goedkeuring door de teamleider werd het verslag aan de eigen leidinggevende en hoofd P&O verstuurd als voorbereiding op de volgende stap 5.

Stap 5: Management Advies Gesprekken

Eén van de kritische succesfactoren van leiderschapsontwikkelingstrajecten is de 'verbinding' met de organisatie(doelen). Reden om de leidinggevendenden van de teamleiders een actieve rol in dit traject te geven. Iedere teamleider besprak dan ook de resultaten van het feedbackgesprek met zijn eigen leidinggevende en het hoofd HRM. Een voorname doelstelling van deze gesprekken was het bespreken en vastleggen van de acties die de teamleiders gaan uitvoeren om de ontwikkeldoelen te realiseren. Deze doelen werden vastgelegd in het Ontwikkelingsplan 2012.

Stap 6: analyse van leiderschap binnen Waardeburgh en borgen

De resultaten van de feedback gesprekken stelden GRIP op leiderschap ook in staat om het leiderschap van de groep als geheel te analyseren. Op basis van deze resultaten worden op dit moment met GRIP op leiderschap een aantal interventies ontwikkeld om het leiderschap van de teamleiders verder te versterken. Daarin krijgen de direct leidinggevende van de teamleiders wederom een actieve rol.

Samenvatting

In drie maanden tijd hebben alle twintig teamleiders een scherp beeld gekregen van hoe zij leidinggeven en wat daarin versterkt moet worden. Dit beeld hebben zij met hun leidinggevende gedeeld en aansluitend zijn er afspraken voor het verder ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. Ieder teamleider gaat zijn leiderschap ontwikkelen in een richting zoals Waardeburgh dat wenst waardoor de zorg richting klanten en bewoners nog beter wordt. Erik Terpstra: "Niet alleen het traject op zichzelf is geslaagd, maar er is ook een goede basis voor verdere ontwikkeling in de komende jaren gelegd".