

# Concreet grip krijgen op leiderschap in uw organisatie



**Andor de Rooy**

Oprichter De Rooy Management  
Ontwikkeling

**Jacco van den Berg**

Oprichter Van den Berg Training & Advies

(beide bureaus zijn onderdeel van GRIP op leiderschap)

*Over leiderschap (sontwikkeling) wordt veel geschreven en goeroes buitelen over elkaar heen met hun nieuwste ideeën. Begrijpelijk? Zeker wel, er zijn voorbeelden te over dat een leidinggevende een organisatie kan maken maar ook breken. Het versterken van leiderschap is dan ook bepalend voor het succes en continuïteit van een organisatie. Wat ons echter opvalt, is de grilligheid en complexiteit van leiderschapontwikkelings-programma. Zo zetten organisaties van de ene op de andere dag een leiderschaptheorie-/stroming als oud vuil weg om een nieuwe te omarmen. Ook brengen managers nog steeds vele dagen op de hei door om te praten over leiderschap. Alsof het allemaal op de hei gebeurt en praten helpt! Dit artikel breekt een lans voor trajecten die eenvoudig van opzet zijn en die gebaseerd zijn op de dagelijkse realiteit. Trajecten die door de kleinschaligheid rekening houden met het gegeven dat leiderschap persoonlijk en uniek is. Leiderschap is niet te vangen in een theorie van een goeroe, maar grip op leiderschap ontstaat door stevige sparring met collega's en een professional.*

## Kenmerken van sterke leiderschapontwikkeling

Uit onze ervaring komt naar voren dat succesvolle MD-trajecten de volgende kenmerken hebben:

- Kenmerk 1: de dagelijkse praktijk als vertrekpunt (het gaat echt ergens over!)
- Kenmerk 2: kleinschalige aanpak
- Kenmerk 3: koppeling van organisatieontwikkeling aan persoonlijke ontwikkeling
- Kenmerk 4: selectie aan de poort
- Kenmerk 5: veranderen = ver-ikken

### Kenmerk 1: de dagelijkse praktijk als vertrekpunt (het gaat echt ergens over!)

Een belangrijk kenmerk van effectieve ontwikkelingstrajecten is dat de inhoud van het traject de praktijk van de leidinggevende is. Geen boekwijsheid, maar wat er in de dagelijkse praktijk speelt, bepaalt de agenda van de sessies. Leidinggevendens brengen casuïstiek in en gaan hierover met elkaar in conclave. Na deze discussie bepaalt de leidinggevende wat hij anders, meer, minder, opnieuw, et cetera gaat doen en de volgende sessie brengt hij zijn collega's op de hoogte van het resultaat. Zo ontstaat een haal- en een brengplicht, wegduiken is geen optie. Doordat de deelnemers zelf de agenda bepalen en het echt ergens over gaat, is de persoonlijke betrokkenheid hoog.

### Kenmerk 2: kleinschalige aanpak

Echte commitment van deelnemers is een kritische succesfactor bij het ontwikkelen van leiderschap. Het is belangrijk dat deelnemers elkaar goed kennen, weten wat er bij elkaar speelt, weten wat zij aan elkaar hebben en elkaar scherp (durven) aanspreken op gedrag en houding. Dit is in onze ogen goed haalbaar als voor een kleinschalige aanpak wordt gekozen waarin de menselijke maat voorop staat. In grootschalige trajecten waarin leidinggevendens kunnen duiken, ontsnappen en wegdoezelen in de anonimiteit, is dit allemaal niet te realiseren. Dat een traject een informatieve en energiegevend overture kent waarbij iedereen aanwezig is, spreekt vanzelf. In een kleinschalige setting met elkaar aan de slag met de dagelijkse praktijk is in onze ogen echt effectief. Alleen zo wordt rekening gehouden met het persoonlijke en unieke karakter van leiderschapsvraagstukken.

### Kenmerk 3: koppeling van organisatieontwikkeling aan persoonlijke ontwikkeling!

Het is belangrijk dat persoonlijke- en organisatieontwikkeling hand in hand gaan. Niets is zo fruikend als een 'stand alone' programma waarin hogere doelen, kaders en de link met de dagelijkse praktijk ontbreken. Maak dus visie en strategie aan de hand van thema's concreet en ga er in het leiderschapontwikkelingstraject praktisch mee aan de slag.

Voorbeelden van thema's zijn:

- resultaatgericht werken
- verbetering klantgerichtheid (denken van buiten naar binnen)
- leuker werken met tevreden mensen
- effectiever en efficiënter samenwerken, teamwork
- versterken innovatief vermogen

### Kenmerk 4: selectie aan de poort

Het is verstandig is om managers vooraf te selecteren voor leiderschapsprogramma's. Daarbij is de motivatie een belangrijk aandachtspunt (werken met ongemotiveerde leidinggevendens is in onze ogen geen optie). Op basis van deze selectie worden op maat (kleine) groepen samengesteld. Door een bewuste samenstelling van de groep is het zo dat deelnemers echt iets aan elkaar hebben, veel van elkaar kunnen leren en ook nieuwe mensen leren kennen in de organisatie.

### Kenmerk 5: ver-anderen = ver-ikken!

Het schrijven van een POP over leiderschapontwikkeling is betrekkelijk eenvoudig.

Echter, het *echt* veranderen en het laten zien van nieuw leiderschapsgedrag is geen sinecure. Reden om de moeilijke vraag: 'Wat maakt het veranderen van leiderschap voor mij zo lastig?' centraal te stellen. Het beantwoorden van deze vraag (en vragen uit de box) geeft de leidinggevende inzicht in hun eigen veranderingsbereidheid en -mogelijkheid. We besteden vooral aandacht aan de, soms harde, realiteit van het veranderen.

- Wat zijn je persoonlijke leerstoornissen?
- Wat zijn je eigen rdedigingsmechanismes?
- Waar maak je het jezelf lastig mee?
- Hoe ga je zelf om met veranderingen?
- Wat is je persoonlijke stijl van veranderen?

Bij het beantwoorden van deze vragen gaat het niet om academische discussies over veranderen, maar wel om het doorleven van de verandering en ervaren van persoonlijke belemmeringen. Niet het weten en het kunnen staat centraal, maar het kunnen en het zijn.

### Hoe deze kenmerken te vertalen in een leiderschapsprogramma?

De bovengenoemde vijf kenmerken van succesvolle MD-trajecten en het 'hogere' organisatie doel zijn bepalend voor de interventies (en de timing ervan) van MD-trajecten. Hieronder een schets van vier interventies om het leiderschap te versterken.

- Interventie 1: leiderschap Effectiviteits Analyse
- Interventie 2: vaststellen van het gewenste leiderschap
- Interventie 3: managementsparring®
- Interventie 4: leiderschapsintermezzo's

### Interventie 1: Leiderschap Effectiviteits Analyse

Om een duidelijke start te kunnen maken, is zichtbaarheid van leiderschap een eerste belangrijke stap. Duidelijkheid voor de leidinggevende over wat hij/zij iedere dag doet, hoe dit ervaren wordt door zijn medewerkers en collega's en wat de effecten van zijn/haar gedrag zijn.

- de LEA 360 meet het leiderschapsgedrag en dus niet persoonlijkheidsaspecten. Wat de leidinggevende doet staat centraal
- de deelnemers interpreteren zelf hun resultaten. Niemand kan dat beter dan de leidinggevende zelf, uiteraard wel onder professionele begeleiding

Voorbeeld Gemeente Afdelingshoofd	Laag					Laag midden					Midden					Hoog Midden					Hoog				
	1-5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	96+					
<b>Visie creëren</b>																									
• Ervaringsgericht																									
• Vernieuwend																									
• Vaktechnisch																									
• Onafhankelijk																									
• Strategisch																									
<b>Medewerking krijgen</b>																									
• Overtuigend																									
• Vriendschappelijk																									
• Enthousiasmerend																									
• Beheerst																									
<b>Visie implementeren</b>																									
• Structurerend																									
• Praktisch																									
• Communicerend																									
• Delegerend																									
<b>Voortgang controleren</b>																									
• Procesbewakend																									
• Feedbackgericht																									
<b>Resultaten behalen</b>																									
• Managementgericht																									
• Dominant																									
• Resultaatgericht																									
<b>Teamgericht werken</b>																									
• Samenwerkingsgericht																									
• Democratisch																									
• Gezagsgetrouw																									
• Invoelend																									

- de LEA 360 is geen beoordelende systematiek. De rapportage geeft aan hoe iemand zich gedraagt en niet of dit gedrag goed of slecht is.
- de LEA 360 is opgebouwd rondom een leiderschapscyclus met zes aspecten: visie creëren, medewerking krijgen, visie implementeren, voortgang controleren, resultaten behalen en teamgericht werken.
- door de LEA 360 ontstaat één taal op het gebied van leiderschap

### Interventie 2: vaststellen van het gewenste leiderschap

Het klinkt misschien verrassend maar er zijn niet veel organisaties die concreet voor ogen hebben welk leiderschap gewenst is. Vaak is het gissen naar het antwoord op vragen als: 'Welk gedrag moet de leidinggevende doen (en laten!) om de strategie vorm en inhoud te geven en om de jaardoelen te halen?' of: 'Waar kan hij/zij op aangesproken worden?'

Het is duidelijk dat richting in leiderschap-ontwikkeling een cruciale stap is. Eigenlijk gaat het hier om een paar eenvoudige vragen:

- Wat zijn de ontwikkelingen op dit moment? Wat zijn onze thema's/ vraagstukken?
- Wat is nu het leiderschapsgedrag? Wat zijn daarin de sterke en zwakke aspecten?
- Welk gedrag is nodig om onze doelstellingen te bereiken? Wat moet onze lijn (anders) doen?

Eenvoudige tools als de SWOT analyse of het 7-S model van McKinsey kunnen bij het beantwoorden van deze vragen van pas komen. Ook kan met behulp van de LEA360 een zogenaamd richtinggevend profiel vastgesteld worden. Dit profiel maakt in één oogopslag het gewenste leiderschapsprofiel zichtbaar. Hoe concreter het gewenste leiderschapsgedrag er staat, hoe beter. Vermijd dus de gebruikelijke globale terminologie!

### Interventie 3: managementsparring®

Managementsparring® is een nieuwe vorm van managementontwikkeling die de voordelen van individuele coaching (aandacht) combineert met de voordelen van een training (leren van elkaar). Bij managementsparring® komen alle vijf

# Concreet grip krijgen op leiderschap in uw organisatie

(vervolg)

kenmerken van succesvolle trajecten in beeld. Zo wordt er alleen met casuïstiek gewerkt waardoor het leren altijd gerelateerd is aan de concrete situatie en direct nut heeft (kenmerk 1). De managers werken intensief samen in een kleinschalige en discrete setting met maximaal vier andere managers (kenmerk 2). Ze zijn onder professionele begeleiding elkaars sparringpartner. Vooraf worden de leidinggevendenden geselecteerd en stellen we de groepen zo samen dat ze ook iets met elkaar kunnen (kenmerk 4). Door de kleinschaligheid verdiepen managers zich werkelijk in elkaars situatie en is persoonlijke aandacht voor de veranderingskracht van de individuele manager mogelijk (kenmerk 3). De werkwijze is kort, krachtig en resultaatgericht. Er wordt gewerkt in dagdelen.

Zie verder *Managementsparring*, de Ultieme vorm van Action Learning. Millian Handboek Persoonlijke Effectiviteit, 2007).

## Interventie 4: leiderschapintermezzo's

Leiderschapintermezzo's zijn grootschalige interventies waarin leidinggevendenden in een grotere groep samen komen om een bepaald leiderschapsthema op-/aan te pakken. Welke thema's dit zijn is vooral afhankelijk van de

organisatiestrategie. Door het inbrengen van de thematiek wordt de persoonlijke ontwikkeling aan de organisatie ontwikkeling gekoppeld (kenmerk 3). Thema's die de laatste MD-trajecten veel voorkwamen zijn: coachend leiderschap, managen van diversiteit, omgaan met verandering en de impact van ICT op leiderschap. In vergelijking met *managementsparring* zijn de intermezzo's meer inhoudelijk van aard.

## Managementsparring® als implementerend hart

We hebben goede ervaringen met het combineren van grootschalige interventies (zoals energiegevendende kick off bijeenkomsten en leiderschapintermezzo's) met de kleinschalige *managementsparring*.

In de grootschalige, meer kaderzettende en theoretische, sessies, worden thema's neergezet en geïnitieerd. Daarna krijgt in de kleinschalige en scherpere sessies de implementatie vorm. In deze kleinschaligheid maken we de thema's persoonlijk. Geen theorie meer consumeren, maar met de "billen bloot" en concreet maken wat je zelf gaat doen. In de *managementsparring* sessies gaan de deelnemers met elkaar op zoek naar antwoorden op vragen als: 'Wat ga je nu morgen doen?', 'Waar kunnen we je de volgende sessie op aanspreken?'

'Waar zie je tegen op?', et cetera. Zo zijn deze *managementsparring*-sessies het pompende hart om de implementatie van veranderingen te initiëren en te borgen. In de intermezzo's ontstaat het kader en de inhoud en in de *managementsparring* wordt dit alles 'op maat gesneden' en scherp omgezet in acties.

## Managementsparring®

De term sparring komt uit de vechtsport: scherp en realistisch oefenen van gevechten met een tegenstander. Waarbij zoveel mogelijk de werkelijke wedstrijd benaderend

De kern van succesvolle leiderschapontwikkelingstrajecten is eenvoud en een pragmatische aanpak. Leiderschapsprogramma's sterven soms in schoonheid. Het allerbelangrijkst is dat de leidinggevendenden het gevoel hebben dat ze de volgende dag echt iets kunnen met hetgeen ze gezien, gehoord en ervaren hebben. Door kleine groepen op basis van casuïstiek te laten sparren, ontstaat het gevoel dat het echt ergens over ging.



## Literatuur

1. Academy of Management Executive, 2005, Vol 19, Leadership Group coaching in Action: The Zen of creating high performance teams. Manfred F.R. Kets de Vries
2. *Managementsparring*, de Ultieme vorm van Action Learning. Van den Berg en De Rooy Millian Handboek Persoonlijke Effectiviteit, 2007
3. Action Learning, David L. Dotlich en James L. Noel, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1998
4. Een kwestie van Zelfsturing, Een leertraject voor leidinggevendenden bij ABN AMRO, Andor de Rooy, Nol van Gessel en Theo Visser, in: Opleiding en Ontwikkeling, 1/2 2002