



VENSTERS OP LEIDERSCHAP

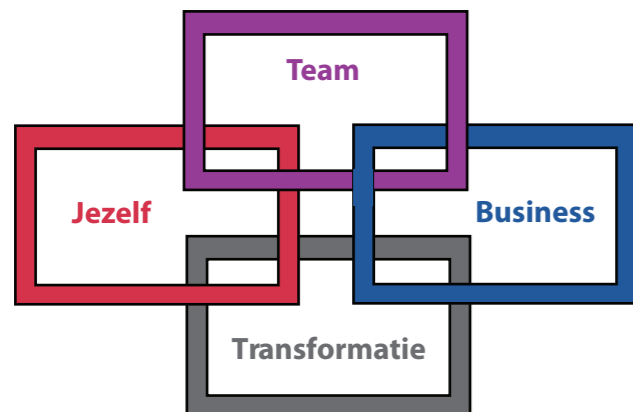
door Maureen Hendriks en Sam Dousi

Het is onnodig en betekenisloos om leiderschap uitsluitend in modellen en definities te willen vangen, net zoals het onzinnig is om de geur van een roos in woorden te willen vangen. Maar net als bij een rozenstruik kun je wel maatregelen nemen voor versterking van groei en bloei en investeren in weerbaarheid, kracht en eigenheid van leiderschap.

Leiders (bestuurders en lijnmanagers, maar ook project- en programmamanagers) worden geconfronteerd met tal van uitdagingen. De externe context van hun organisatie verandert; markt, keten en maatschappelijk speelveld zijn voortdurend in beweging. Dat vraagt om een strategische bezinning op de toekomst. Tegelijkertijd zijn op korte termijn besluiten nodig over de dagelijkse bedrijfsvoering waarbij bezuinigingen, efficiency-verbetering of zelfs organisatieveranderingen aan de orde zijn. Van de leider verwacht men heldere besluiten. Soms zijn impopulaire maatregelen nodig, zonder dat dit ten koste mag gaan van de betrokkenheid van medewerkers. Dat vraagt om leiderschap!

Als bureau werken we al ruim 20 jaar aan de ontwikkeling van leiderschap in het bedrijfsleven, de non-profitsector en de publieke sector. In combinatie met recente wetenschappelijke inzichten, ontwikkelden wij onze eigen visie op leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Deze visie vindt zijn weerslag in ons 'vier venster'-model. Kern van het model zijn vier vensters, die elk een eigen perspectief geven op leiderschap:

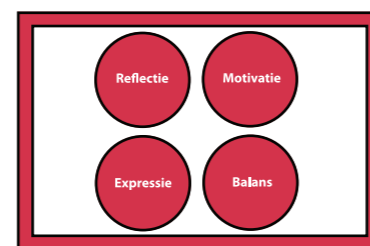
- Leidinggeven aan jezelf
- Leidinggeven aan het team
- Leidinggeven aan de business
- Leidinggeven aan transformatie



Binnen elk venster maken we een nadere verbijzondering naar een viertal typerende dimensies van leiderschap en leiderschapsontwikkeling. De vier venster zijn wat ons betreft geen harde demarcatie. De vensters overlappen elkaar en als je door het ene venster kijkt, zie je ook altijd elementen van de drie andere ...

In het vervolg van dit artikel beschrijven we de verschillende vensters op leiderschap. Ook geven we bij elk venster in het kort de typerende dimensies aan, aangevuld met een paar kenmerkende steekwoorden.

Leidinggeven aan jezelf

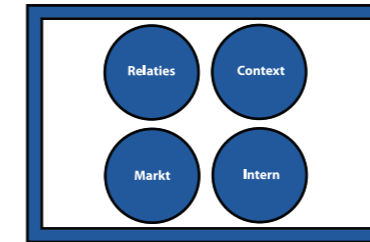


Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat u zelf centraal. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop u uzelf ontwikkelt en scherp houdt. Maar ook naar uw eigen gedrag en

uw persoonlijk welbevinden. Kernvraag is: hoe gaat u met uzelf om? In onze visie kan een leider alleen blijvend presteren als hij goed voor zichzelf 'zorgt'. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Reflectie, Motivatie, Aanwezigheid en Balans.

Reflectie	Verdere ontwikkeling en professionalisering vraagt dat u als leider zelfkritisch durf te zijn op uw doen en laten. Het gaat om houding, gedrag en achterliggende opvattingen.
Motivatie	Leiders hebben een doel en gaan ervoor. Uitdaging voelen en een aansprekende opgave formuleren, omgaan met teleurstelling en frustratie.
Expressie	Leiders zijn aanwezig en laten zich gelden in de goede zin van het woord. Ze zetten zichzelf in als instrument. Jezelf laten zien, authentiek zijn én lef tonen.
Balans	Leiders kennen hun eigen grenzen en bewaken deze: werk en privé, fysieke en mentale conditie en zelfvertrouwen.

Leidinggeven aan het team

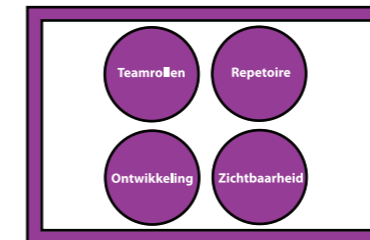


Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat de verhouding tussen u en uw team centraal. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop uw team functioneert en vooral hoe u

daar vervolgens op inspeelt. Maar ook naar uw rol in de verdere ontwikkeling én uw eigen bijzondere positie in het team. Kernvraag is: hoe gaat u met uw team om? In onze visie kan een leider alleen succesvol zijn als hij zijn team naar grotere hoogte weet te brengen. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Teamrollen, Repertoire, Ontwikkeling en Zichtbaarheid.

Teamrollen	Leiders kennen hun team, dat meer moet zijn dan de som der individuen. Het gaat om groepsdynamiek, de eigen positie én zicht op sleutelpersonen.
Repertoire	Leiders beschikken over een gevarieerd repertoire, verschillende tactieken en technieken, om hun team te leiden. Situationeel leidinggeven, motiveren, verleiden én dienen.
Ontwikkeling	Leiders weten de ontwikkeling van het team en haar leden te bevorderen: een mensgerichte oriëntatie, maar ook ingrijpen waar dat nodig is. Waardering geven, op talenten inzetten én aanspreken.
Zichtbaarheid	Leiders zijn op de juiste momenten zichtbaar en soms ook bewust niet zichtbaar. Podium creëren, een boodschap brengen, voorbeeldgedrag én jezelf kunnen wegcijferen.

Leidinggeven aan de business



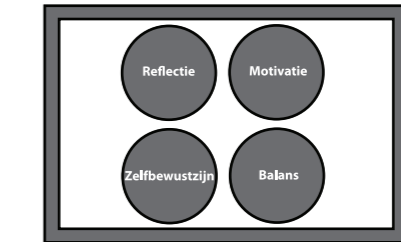
Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat de verhouding tussen u en uw business centraal. Met business bedoelen we zowel de externe bedrijfscontext

(ofwel het private of publieke werkveld) als de interne bedrijfskundige kant van uw organisatie. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop u grip op uw business krijgt en u uw organisatie laat doen wat nodig is om succesvol te opereren. Kernvraag is: hoe gaat u met uw business om? In onze visie kan een leider alleen succesvol zijn als deze zijn business weet te ontwikkelen én de binnenkant met de buitenkant weet te verbinden. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Relaties, Context, Markt en Intern.

Relaties	Leiders weten met wie ze het spel spelen en wat er op het spel staat. Ketenpartners, stakeholders én inzicht in belangen.
Context	Leiders kennen en gebruiken de context waarbinnen de organisatie en/of hun onderdeel acteert. Karakteristieken van de omgeving én het herkennen van (maatschappelijke) trends en kansen.

Markt	Leiders houden voeling met de voor hen relevante markt (of werkveld), vertalen dit naar de eigen organisatie én geven de markt mede vorm. Concurrenten, productportfolio, positionering én innovatie.
Intern	Leiders hebben grip op de interne organisatie. Processen, middelen, kengetallen, structuur én cultuur.

Leidinggeven aan transformatie



Wanneer we door dit venster naar leiderschap kijken, staat de verhouding tussen u en het realiseren van veranderingen centraal. Met transformatie bedoelen we

veranderingen van een omvang en complexiteit die verder gaan dan het stapsgewijs verbeteren van de praktijk van alledag. Door dit venster kijkt u naar de wijze waarop u uw rol bij veranderen ziet én vooral hoe u deze vormgeeft. Kernvraag is: hoe gaat u om met het sturen van verandering? In onze visie kan een leider in deze tijd alleen succesvol zijn als hij transformaties kan bewerkstelligen. Binnen dit venster onderscheiden we de volgende dimensies: Rolopvatting, Opgave, Instrumenten en Proces.

Rolopvatting	Leiders pakken bewust hun rol in veranderingsprocessen. De organisatie voorbereiden op veranderingen, actief met weerstanden omgaan, grenzen opzoeken.
Opgave	Leiders weten wat er moet gebeuren en zorgen voor een wenkend perspectief. Zij zorgen dat er beweging komt waar verkramping dreigt. Toekomstbeelden, veranderopgaven, urgentiebesef, verbinden heden en verleden.
Instrumenten	Leiders zetten de route uit en zetten daarbij passende middelen in. Veranderstrategieën, interventietechnieken en competenties.
Proces	Leiders sturen veranderingen als een maatwerkproces, dat gepaard gaat met onzekerheden. Incasservermogen, ruimte geven én focussen, onverwachte gebeurtenissen duiden én actiegerichtheid.

In onze leiderschapstrajecten, bij individuele coaching én bij de ontwikkeling van managementteams, maken wij regelmatig gebruik van het hierboven beschreven model. De vier vensters op leiderschap zijn daarbij een zeer geschikt hulpmiddel. Daarnaast ontwikkelden wij op basis van dit model een zelfassessment, waarover elders in dit magazine meer informatie. •