

Krachtig persoonlijk leiderschap

*Meer eigen
verantwoordelijkheid
in teams
en organisaties*





SILVIA BLANKESTIJN

In veel organisaties is een beweging gaande waarbij het de bedoeling is dat medewerkers meer verantwoordelijkheden oppakken. De noemer van die beweging kan divers zijn, zoals zelfsturende teams, LEAN, dienend leiderschap of bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid. Dit vraagt van managers een geheel andere leiderschapsstijl waarin ze meer moeten loslaten, vertrouwen moeten geven. Ze moeten ondersteunen, coachen en faciliteren in plaats van sturen, controleren en oplossen.

Het lijkt van deze tijd dat professionals in alle soorten en maten geacht worden om meer verantwoordelijkheid te nemen voor het reilen en zeilen in hun team, om zelfbewust richting te geven aan hun professionele ontwikkeling, om kritisch te blijven bouwen aan de efficiëntie van werkprocedures, om eigenaar te zijn van hun eigen vitaliteit, om de organisatie zelfstandig te vertegenwoordigen in samenwerkingsrelaties, om ...

Makkelijker gezegd dan gedaan

Meer eigen verantwoordelijkheid vraagt van professionals dat ze krachtiger worden in hun persoonlijk leiderschap en dit zichtbaar neerzetten in de organisatie. Het management wordt geacht hen hierbij te ondersteunen, zodat de professionals 'hun kwaliteiten beter kunnen inzetten voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen'. Het klinkt prachtig, en daagt zowel de professionals als de managers uit om te groeien. Maar niet iedereen zit te wachten op deze gedwongen persoonlijke groei. Groeien is soms leuk en uitdagend, maar doet ook pijn, is spannend, onzeker en angstig. Dit emotionele groeiproces dat moet leiden tot zichtbare gedragsverandering staat meestal niet in het beleidsplan, krijgt in de praktijk (veel te) weinig aandacht, en wordt daarmee doorgaans de belangrijkste reden waardoor de gewenste cultuurverandering niet wordt gerealiseerd of veel langer duurt dan eigenlijk noodzakelijk is.

Daarnaast vraagt krachtig persoonlijk leiderschap dat professionals vaardigheden als zelfreflectie, open onderhandelen, feedback geven en ontvangen, omgaan met conflicten en emoties, proactief samenwerken, en jezelf (en je organisatie) profileren

Niet iedereen zit te wachten op deze gedwongen persoonlijke groei.

stevig in de vingers hebben. Er is training en coaching nodig om deze vaardigheden aan te leren en effectief te implementeren in de waan van het dagelijks handelen. In veel gevallen ontbreekt bij een cultuurverandering structurele ondersteuning voor de medewerkers om zich het verwachte nieuwe gedrag eigen te maken. Gewoontegedrag is zeer weerbarstig; het kost tijd en aandacht van alle betrokken om dit te doorbreken. Het lijkt er echter op dat gemakkelijker wordt gekozen om de nieuwe regels en procedures uit te werken, dan dezelfde tijd te besteden aan een al dan niet inspirerende confrontatie over de effectiviteit van elkaars gedrag. Wellicht een veilige, maar niet een effectieve keuze? En vraagt het misschien krachtig persoonlijk leiderschap om deze gewoontekeuze te doorbreken?

Wat vraagt krachtig persoonlijk leiderschap?

Krachtig persoonlijk leiderschap vraagt dat je authentiek bent, trouw aan jezelf en ook bewust kiest wat je van jezelf inzet in relatie tot je omgeving en de doelstellingen waaraan je je hebt gecommitteerd. Persoonlijk leiderschap gaat over wie je bent en waar je voor staat, en wat je hiermee doet in de wereld, je team of organisatie.

Krachtig persoonlijk leiderschap vraagt dat je bewust de leiding neemt over het inzetten van je kwaliteiten, ze inzet wanneer dit effectief is en ze achter houdt wanneer ze niet bijdragen aan het realiseren van de doelen.

Maar omdat we nu eenmaal geen robots zijn, vraagt krachtig persoonlijk leiderschap ook dat je weet welke kwaliteiten je gemakkelijk te veel inzet en welke kwaliteiten je lastig of spannend vindt om te laten zien van jezelf. Het is een levenslange groeiweg, waarin je je innerlijke belemmeringen afpelt die je in de weg staan om duurzaam en effectief te werken vanuit jouw kwaliteiten.

Krachtig persoonlijk leiderschap houdt ook in dat je je bewust bent van je visie en je waarden, en deze tot uitdrukking brengt

in je dagelijks handelen. Wanneer je geraakt wordt, reageer je al snel vanuit je emoties en raak je gemakkelijk het contact kwijt met wat je écht belangrijk vindt. Handelen vanuit je emoties is niet congruent met je eigen waarden en draagt niet bij aan het realiseren van je visie en doelstellingen.

Persoonlijk leiderschap vraagt dat je je eigen patronen van reactief gedrag onderzoekt en dat je je voortdurend oefent om proactief vanuit jouw visie en waarden te handelen.

Waarom persoonlijk leiderschap zo lastig is in teams en organisaties

Je kwaliteiten effectief inzetten en met anderen in gesprek gaan vanuit je visie en waarden. Je zou zeggen wie wil dit nu niet? Toch blijkt dit in de praktijk niet zo simpel. Wat laat je van jezelf zien in je team en hoe reageren je teamgenoten hierop? Wat zijn de consequenties in de organisatie als je 'je kop boven het maaiveld uitsteekt'? Hoeveel risico neem je dan voor je gevoel en hoeveel risico ben je bereid om te nemen?

Hier raken we het hart van een oerthema in groepsdynamica: iedereen heeft namelijk de oerbehoefte om 'erbij te horen'. Onbewust maken we een inschatting: Als ik voluit mezelf ben en laat zien waar ik voor sta, word ik dan nog wel geaccepteerd door mijn teamgenoten? En word ik dan nog wel gewaardeerd door mijn leidinggevende of het management van de organisatie?

Persoonlijk leiderschap is een eenzaam avontuur.

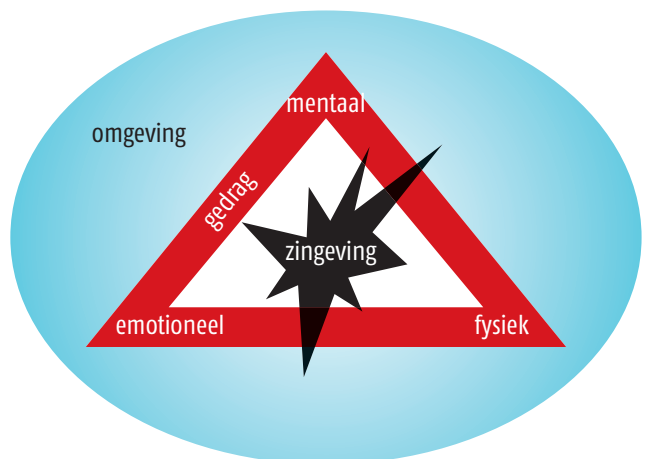
Functioneren in een groep roept voortdurend innerlijke conflicten op tussen je eigen visie, gevoelens en behoeften, en de ongeschreven spelregels van de groep. Hoeveel pas je je aan aan die ongeschreven spelregels om je lidmaatschap van de groep veilig te stellen? En hoeveel risico ben je bereid te lopen als handelen vanuit jouw persoonlijke kracht niet lijkt te passen binnen de groepsnormen?

Voor persoonlijk leiderschap in een team of organisatie is moed nodig. Moed om vanuit jouw eigenheid af te wijken van de ongeschreven regels, en het risico te lopen op afwijzing of uitstoting (bijvoorbeeld overplaatsing of ontslag). Persoonlijk leiderschap is een eenzaam avontuur, waarin ieder zijn eigen belemmeringen en angsten tegenkomt en wordt uitgedaagd om deze op zijn unieke wijze te overwinnen. Persoonlijk leiderschap vraagt om kracht van binnenuit. Kracht vanuit jouw

essentie, en afgestemd op de mensen om je heen en de doelstellingen die gerealiseerd dienen te worden.

Coachend leidinggeven naar krachtig persoonlijk leiderschap

Wanneer je als manager (of externe coach) mensen coacht in hun persoonlijke leiderschapsontwikkeling, kun je hierbij twee elkaar aanvullende bewegingen volgen: je kunt vanuit de bezieling naar de omgeving werken (van binnen naar buiten) of vanuit de spiegel van de omgeving een weg zoeken naar de persoonlijke bezieling (van buiten naar binnen). Bij beide routes kom je door het land van de patronen, belemmeringen en krachtbronnen. De coaching richt zich hierbij op mentale overtuigingen, aanwezige emoties en fysieke signalen. Ik licht beide groeiroutes hieronder toe vanuit het kader van het door mij ontwikkelde Stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus:



Figuur: Het Stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus

A Van binnen naar buiten: groeien in zelfexpressie

Dit is een ontwikkelingsroute voor mensen die in contact staan met hun bezieling en met wat ze echt belangrijk vinden in hun werk en leven (hun waarden). Soms zijn dit heel introverte mensen die veel op zichzelf reflecteren en daardoor een diep zelfinzicht hebben. Maar het kunnen bijvoorbeeld ook de rebellen in de organisatie zijn die vol vuur ten strijde trekken tegen elke vernieuwing in de organisatie. De manier waarop die bezieling naar buiten komt is dus nogal divers, en daar ligt ook het leerdoel van dit avontuur. Voor deze route is het nodig dat er contact is met het innerlijke vuur; dit is het startpunt van deze route.

Stap 1 (zingevingniveau) is dan om die bezieling expliciet te maken en er woorden aan te geven: Wat vind je belangrijk? Waar sta je voor? Wat is je missie? Waar moet de organisatie volgens jou naar toe groeien?

In stap 2 vraag je de professional om te reflecteren op de effectiviteit van zijn handelen: Hoe breng je jouw bezieling naar buiten? Hoe reageren anderen hierop? Bereik je met dit gedrag wat je wilt bereiken? (gedrag en omgevingsniveau)

Vervolgens onderzoek je in stap 3 de patronen die het ineffektieve gedrag (bijvoorbeeld je onzichtbaar maken of ten strijde trekken) op de achtergrond beïnvloeden: Wat maakt dat je je zo gedraagt? Welke mentale overtuiging beïnvloedt je gedrag? Welke emotie wordt geraakt in deze situatie en welk effect heeft dit op je gedrag? Welke signalen neem je waar in je lichaam en welke boodschap geeft je lichaam jou hiermee?

Ten slotte zoek je in stap 4 naar een effectieve verbinding tussen binnen en buiten: hoe kan deze professional zijn bezielde boodschap op effectieve wijze overbrengen op anderen? Waar heeft hij invloed en waar niet? Welk gedrag gaat hij inzetten om zijn invloed maximaal te gebruiken? Welk gedrag past bij hem én is effectief bij het realiseren van zijn missie?

B Van buiten naar binnen: groeien in zelfbewustzijn

Dit ontwikkelingspad bewandel je bij medewerkers die niet gewend zijn om op zichzelf te reflecteren. Ze kennen de weg naar binnen niet, en met vragen als 'Wat vind je belangrijk in je werk of leven?' kunnen ze niet overweg. Je moet ze eerst leren reflecteren en zo stap voor stap mee naar binnen nemen. Daarom begint stap 1 aan de buitenkant: Wat is je gedrag en hoe reageren anderen op dit gedrag? Omdat er weinig zelfbewustzijn is, is het raadzaam om de zelfreflectievragen af te wisselen met feedback van jou als manager. Wat heb jij deze professional zien doen? (Vraag of hij dit herkent.) En wat was het effect daarvan op jou? (Vraag of hij zich dit kan voorstellen.) Ga niet meteen oplossen, maar zorg voor een heldere spiegel en geef de professional de tijd om de feedback binnen te laten komen. Kijk samen waar hij het nieuw gewenste gedrag al inzet en waar nog niet.

Vervolgens ga je in stap 2 op zoek naar patronen op mentaal, emotioneel of fysiek niveau die het inzetten van het gewenste gedrag belemmeren. Welke mentale overtuiging beïnvloedt je gedrag? Welke emotie wordt geraakt in deze situatie en welk effect heeft dit op je gedrag? Welke signalen neem je waar in je lichaam en welke boodschap geeft je lichaam jou hiermee?

Doordat de professional op deze manier steeds dieper in zichzelf leert kijken, kun je als derde stap op zoek gaan naar zijn bezieling: Waar kom jij 's ochtends je bed voor uit? Wat zijn voor jou belangrijke drijfveren in je werk en leven? Waarom werk je bij deze organisatie?

Ten slotte koppel je ook hier als vierde stap de bezieling aan het daadwerkelijke gedrag, en ga je op zoek naar gedrag dat past bij de bezieling van de professional én bij de nieuwe organisatiecultuur.

Ga niet meteen oplossen, maar zorg voor een heldere spiegel.

Teamcoaching en persoonlijk leiderschap

Werken aan krachtig persoonlijk leiderschap wordt versterkt wanneer dit hand in hand gaat met teamontwikkeling. Naast de individuele patronen rond persoonlijk leiderschap kunnen dan ook de teampatronen onder de loep worden genomen: Hoe wordt binnen het team omgegaan met verschillen in kwaliteiten? Worden visieverschillen grondig bediscussieerd of wordt er snel gepolderd? Dagen de teamleden elkaar uit om hun unieke bijdrage aan het team te leveren of vinden ze het belangrijk dat ze 'allemaal gelijk zijn'? Vragen de teamleden elkaar om hulp en geven ze elkaar feedback, zodat ze samen kunnen groeien naar zelfsturing, een LEAN en vitaal team ...? Binnen teamcoaching werk je vanuit persoonlijke patronen naar inzicht in teampatronen. Je vertaalt het doorbreken van teampatronen naar wat dit vraagt van het persoonlijk leiderschap van de teamleden. Zo ontstaat een versterkend mechanisme tussen de persoonlijke ontwikkeling van de teamleden en het bouwen aan een krachtig team, dat effectief, zelfsturend of duurzaam handelt door het persoonlijk leiderschap van de teamleden.

