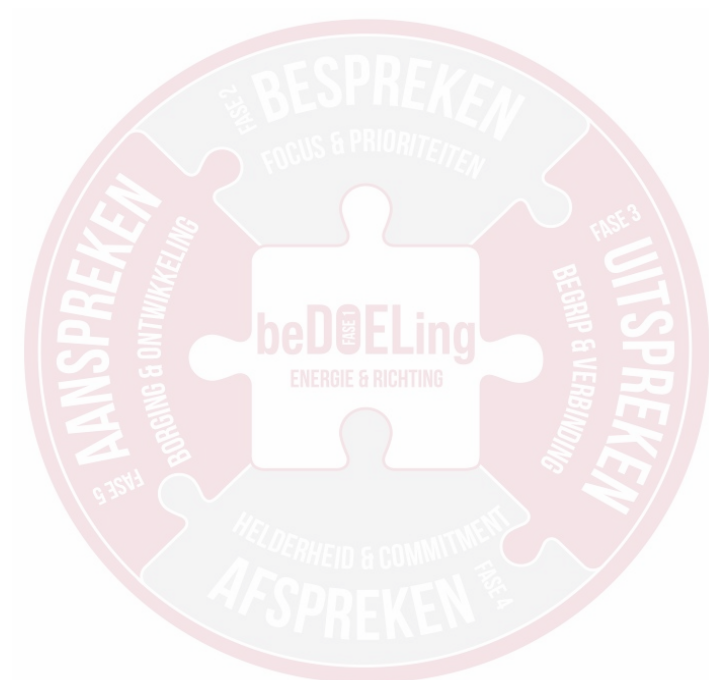


whitepaper

collectief leiderschap

Zo ontwikkel je je eigen leiderschap en dat van je team,
in de praktijk



< Met minder moeite meer bijdragen >

Inhoudsopgave

1. Jouw leiderschap, je team en de praktijk
2. De realiteit: zwart-wit en uitvergroot
3. Wat meestal niet werkt
4. Als je niet ingrijpt
5. Essentie, gedoe en bijdrage
6. Aanpak: Teamspraak in 5 fasen
7. Management en leiderschap in balans
8. De beweging en resultaten in de praktijk
9. Onze stijl
10. Meer weten?

1. Jouw leiderschap, je team en de praktijk

Hoe zou het zijn als

- jij het teamoverleg dusdanig begeleidt dat het energie geeft, teamleden verbindt en de output optimaal is.
- jij een cultuur van leiderschap ontwikkelt, waar ieder acteert en interacteert vanuit het collectieve belang.
 - Zodat de teamresultaten relatief moeiteloos gehaald worden

2. De realiteit: zwart-wit en uitvergroot

Jij zit een teamoverleg voor en dit is wat je meemaakt:

Actiepunten worden doorgeschoven, voor de zoveelste keer. Je teamleden hebben zich onvoldoende voorbereid of hebben vooral verhalen, waarom ze iets NIET gedaan hebben. Er is veel **onduidelijkheid** en mensen klagen of zijn onzeker omdat dat ze niet weten wat er precies van hen wordt verwacht. Je ziet mensen afhaken maar laat het gaan, want er zijn nog zoveel agendapunten. Je voelt ergernis, maar jij of je medewerkers spreken zich niet uit. En als jij dan iemand aanspreekt op zijn/haar gedrag wordt het persoonlijk gemaakt en kost deze welles-nietes discussie veel tijd en energie en levert uiteindelijk verwarring en verwijdering op.

Besluitvorming duurt lang, want het is onduidelijk wie waar mandaat over heeft. Het overleg loopt voor de zoveelste keer uit en je hebt nog niet de helft gedaan van wat je wilde doen. Mensen vertrekken met minder energie dan waarmee ze binnen kwamen. Jij blijft vertwijfeld achter en denkt bij jezelf: **Ligt dat nou aan mij? Kan dat anders?**

3. Wat meestal niet werkt

Vaak als er sprake is van energieslurpende en weinig waardevolle overleggen en /of gedoe binnen het team of tussen het team en leidinggevende, komt men met de volgende (schijn) oplossingen:

- Over de **inhoud** blijven praten als er sprake is van een onderstroom. En niet benoemen wat er werkelijk aan de hand is of kijken naar onderliggende behoeftes of oorzaken. Het wordt niet veiliger door niet over onveiligheid te praten.
- **Een training voor de leidinggevende**, bij voorkeur in een open training met andere managers buiten de context, want dat is wel zo veilig. En zo omzeil je waar het werkelijk om gaat; collega's aanspreken over wat je dwars zit of niet vindt kloppen. Met alleen werken aan de 'Ik' buiten de context wordt de 'Wij' binnen de context niet veel effectiever.
- **Een cultuurprogramma**. De directie die samen met HR en/of een trainings- of communicatiebureau een aantal kernwaarden inventariseert, liefst mbv een anonieme enquête en die kernwaarden vervolgens achter de receptie hangt en gaat uitrollen over de organisatie heen. De waarden blijven abstracte begrippen waar geen specifiek gedrag aan wordt gekoppeld. Aanspreken hierop is derhalve lastig en weinig effectief.

4. Als je niet ingrijpt

De slechtste 'oplossing' is niets doen. Als je niet ingrijpt en je negeert wat er wel is, is een **neerwaartse spiraal** onvermijdelijk. De frustratie over weer een overleg dat weinig oplevert gaat zijn tol eisen. Mensen haken af. Door onduidelijkheid ontstaat verwarring en gaan medewerkers zich ergeren aan de leidinggevende of aan elkaar.

Mensen zien door de bomen het bos niet meer en worden onzeker. Projecten verzanden. Doelstellingen worden niet meer gehaald. De sfeer en teamspirit worden minder. Betrokkenheid neemt af, ontevredenheid en onrust nemen toe. Uiteindelijk gaat dit ten koste van de kwaliteit en resultaten. Medewerkers gaan zich oriënteren op een andere werkomgeving.

5. Essentie, gedoe en bijdrage

Als ik iets geleerd heb de afgelopen jaren in het werken met leidinggevenden en teams is dat organisaties, teams en/of managers 'het' onnodig erg ingewikkeld maken. Dat geeft veel verwarring en daarmee gedoe. Daarom ben ik mij gaandeweg steeds meer gaan toeleggen op: **Gedoe verminderen** met de uiteindelijke bedoeling: Ieders **bijdrage te optimaliseren**, zodat er meer voldoening, zin en waarde ontstaan. En uiteindelijk resultaten. Daar gedoe meestal een gevolg is van zaken ingewikkeld maken, is zinvol bijdragen vaak een gevolg van de boel **vereenvoudigen**. Door op zoek te gaan naar de essentie, - die nooit ingewikkeld is - wordt het kernprobleem helder en daardoor vaak snel opgelost. Om tot de kern te komen en het daarover te hebben is echter een stuk lastiger. En deze rol van procesbegeleiding is een belangrijke - en onderschatte - rol en taak van de leidinggevende. Onderstaande aanpak helpt hierbij enorm.

6. Aanpak: *Teamspraak* in 5 fases

Als collectief leiderschap de gewenste cultuur is, dan is *Teamspraak* de aanpak om dat in de **praktijk** vorm te geven. Het is een **logische** aanpak om als team, maar ook tussen teams op een **zinnvolle** en effectieve manier in gesprek te gaan. Het zorgt voor helderheid, vermindert gedoe, verbindt, geeft veiligheid, begrip en balans. En creëert zo uiteindelijk de gewenste cultuur en resultaten.

Op papier een model.

In de praktijk een methodiek.

Gehanteerd door een bekwame leidinggevende of procesbegeleider een impactvolle aanpak.

Er zijn 5 essentiële volgordeelijke fases, die elkaar aanvullen en versterken.

1. De eerste fase gaat over de **bedoeling**, de zin of de reden van iets, Dit kan zijn: de bedoeling van het team, van het overleg, de functie, de rol of het project. Doelstellingen worden hier vervolgens van afgeleid.
2. Fase twee zorgt dat alleen datgene, dat bij de bedoeling past, op de agenda komt, besproken wordt en/of aangepakt. Dit creëert focus en maakt prioriteren een stuk makkelijker.
3. Fase drie is de spannendste en tevens meest waardevolle fase: die waarin ieder zich uitspreekt. Zowel **verwachtingen**, dilemma's, belangen, irritaties en twijfels als inhoudelijke perspectieven komen daar aan bod. Het is de fase waar de verdieping en verbinding plaatsvindt en die essentieel is voor fase 4.
4. In de vierde fase worden al deze zaken geconcretiseerd en in afspraken omgezet, op een dusdanige manier dat ieder daar **commitment** aan geeft.



5. De laatste, vijfde fase vindt voor een groot deel plaats **op de werkvloer**.

Hier spreekt men elkaar aan op gemaakte afspraken en incongruent gedrag.

Dit zorgt voor borging van de afspraken in de praktijk en de ontwikkeling van de gewenste cultuur.

Zo draagt elke fase van Teamspraak op zijn eigen manier bij aan een cultuur van helderheid, collectiviteit en leiderschap.

7. Management en leiderschap in balans

Dit is een aanpak die bij elk gesprek, elk overleg, elk team, elke organisatie past en uitermate waardevol is. Elke fase van deze aanpak heeft zijn eigen toegevoegde waarde. De aanpak is zo opgebouwd dat er sprake is van balans tussen: Hard en zacht, persoonlijk en professioneel, waarderend en kritisch. Cultuur en structuur, proces en inhoud, actie en reflectie.

Het behelst en vereist **management en leiderschap!**

8. De beweging en resultaten in de praktijk

Het is verbazingwekkend wat er gebeurt als teams op deze manier met elkaar in gesprek gaan. Er ontstaat een collectieve beweging richting een **cultuur van leiderschap**.

Deze beweging ziet er als volgt uit: Doordat van elk project, overleg of gesprek de bedoeling expliciet is, ontstaat er steeds meer **helderheid**. En als ieder weet waar hij/zij aan toe is, creëert dat rust en **veiligheid**. Als mensen zich veilig voelen, spreken ze zichzelf makkelijker uit en spreken ze elkaar eerder aan, waardoor er meer **begrip** voor elkaars situatie, gedrag en standpunten ontstaat. En kan er ook een **goede discussie** gevoerd worden over verschillende standpunten, zonder dat dat tot onveiligheid of defensief gedrag leidt. Als ieder zijn standpunten of verwachtingen deelt, ontstaat er begrip en dat zorgt weer voor **verbinding**. Het

team wordt steeds meer een collectief. En ieder voelt zich hierdoor nog meer op zijn gemak om zich uit te spreken. Er blijft steeds minder onuitgesproken: mogelijke ergernissen en frustraties worden direct gedeeld en krijgen geen kans gedoe te creëren. Overleggen geven weer energie en zijn op de afgesproken tijd klaar. **Men praat met elkaar in plaats van over elkaar.** Klagen en roddelen verdwijnen langzaam maar zeker. En doordat de bedoeling van een overleg, taak of project duidelijk is, kan men ook makkelijker nee zeggen, als zaken niet in lijn zijn met deze bedoeling. En zo wordt er enorm veel **tijd bespaart**, die besteed kan worden aan zaken die er toe doen! **De juiste keuzes** worden gemaakt.

- Er is steeds minder verspilling van tijd, geld en energie.
- Teamleden werken effectief samen en dragen optimaal bij.
- Resultaten en doelstellingen worden met minder moeite gehaald.

9. Onze stijl

Over onze stijl en aanpak zeggen klanten:

"Raak, to the point en altijd tot de kern."

"Het klinkt zo eenvoudig als jullie het zeggen."

*"Deze aanpak is logisch, maakt het super helder en is **direct toepasbaar** in de praktijk."*

"Jullie doen - precies en alleen - wat nodig is."

"Waar nodig waarderend dan wel confronterend."

10. Meer weten?

Herken jij - in meer of mindere mate - de knelpunten en uitdagingen van leiding geven?

In een verkennend gesprek van 30 minuten kunnen we dieper ingaan op jou en je team in de praktijk en kijken we of en waar ik kan ondersteunen. Uiteraard vrijblijvend. Als blijkt dat mijn aanpak en/of expertise niet helemaal aansluit bij jouw vraag of situatie verwijs ik je - waar mogelijk - door naar een partij die beter past.

De ervaring leert dat het zowiezo een verhelderend - en daarmee zinvol - gesprek wordt. 😊

[Klik hier](#) voor een verkennend collectief leiderschap gesprek.

Wie weet spreek ik je binnenkort!

Hans van Paridon

