

## Tien praktijklessen voor modern leiderschap



Moderne organisaties hebben modern leiderschap nodig die het vermogen hebben om individuen te inspireren en te motiveren, en teams te transformeren tot succesvolle organisaties met een positieve impact op de wereld. Tien lessen uit mijn eigen praktijk hoe je (je) leiderschap kunt ontwikkelen.

Met 16 jaar ervaring als directeur en ruim 30 jaar als leidinggevende, weet ik dat het managen van een high-performance team een intensieve job is. Het vereist nogal wat van je als manager. In eerste instantie draait het om kunnen loslaten en vertrouwen hebben in (en vertrouwen geven aan) de groep. Waar de natuurlijke reflex van veel leidinggevendenden is om van bovenaf te sturen en te controleren, is een modern leider in

mijn ervaring juist iemand die vertrouwt op het groepsproces en die de innovatieve kracht van het team versterkt.

### **Transformationeel**

Misschien dat 'transformationeel' leiderschap nog het meest in de buurt komt, hoewel ik geen voorstander ben van strikte classificaties. Transformationele leiders hebben het vermogen om mensen te inspireren, stimuleren en motiveren en om teams te transformeren tot succesvolle organisaties met een positieve impact op de wereld. Ze zijn adaptief, innovatief en gericht op samenwerking. Verbinding zoeken is een belangrijk bestanddeel van hun leiderschap. Ze hebben bovendien oog voor de individuele ontwikkeling van hun medewerkers: talentontwikkeling en learning & development in het algemeen staan hoog in het vaandel. Dergelijke eigenschappen zijn cruciaal voor organisaties in deze complexe en dynamische wereld en de uitdagingen waarvoor ze staan.

#### **De top 5 uitdagingen in onze dynamische wereld zijn momenteel:**

1. AI en big data
2. Klimaatverandering
3. Arbeidsmarkttekorten
4. Politieke onzekerheid
5. Geopolitieke spanningen

### **Verbinding en vertrouwen**

Verbinding is de rode draad in modern leiderschap, met vertrouwen als voorwaarde. Zonder vertrouwen geen geloofwaardig en verbindend leiderschap en geen bevlogen medewerkers en succesvolle teams. Verbinding en vertrouwen zorgen ervoor dat mensen werken met passie, eigenaarschap tonen, zich willen ontwikkelen, collegiaal en betrokken zijn, goed samenwerken, open communiceren, bereid zijn om conflicten onderling op te lossen, en open staan voor verandering en innovatie. Ontbreekt vertrouwen, dan ontbreekt verbinding, en krijg je verwaarloosde teams, onderlinge wrijving, zwalkend beleid, weerstand tegen verandering en personeel dat vertrekt.

#### **De vijf belangrijkste competenties voor modern leiderschap:**

1. Verbindend en samenwerkingsgericht
2. Innovatief
3. Vermogen om zich aan te passen
4. Talentontwikkeling
5. Ethisch

### 1. Bied structuur en een visie

Vrijheid blijheid, maar geen vrijheid zonder gebondenheid. Ook al bied je je team veel vrijheid, er is altijd behoefte aan structuur en sturing en zeker ook aan visie. Dat is ook wat mensen van jou als manager vragen en wat ze van je verwachten: een consistente manier van leidinggeven binnen heldere organisatiestructuren en een heldere kijk op het bestuur en de toekomst van de organisatie. Een dergelijk kader biedt ook veiligheid en schept vertrouwen.

### 2. Creëer vrije speelruimte

De belangrijkste les is misschien wel dat te veel sturing verstikt. Als leidinggevende moet je daarom vrije speelruimte scheppen waarbinnen je medewerkers de autonomie hebben om hun werk naar eigen inzichten uit te voeren, zonder te vrezen voor represailles bij fouten. Laat mensen ook experimenteren met nieuwe procedures of werkmethodes die zelf hebben bedacht, en met oplossingen die ze zelf aandragen. Daarmee creëer je een bevlogen en innovatief team en betrokken medewerkers.

### 3. Zorg voor open communicatie en transparantie

Zorg voor een open communicatie over besluiten die je als leidinggevende neemt, de (strategische) doelen die je wilt vaststellen, maar ook over mogelijke kansen en bedreigingen voor de organisatie. Mensen willen graag weten wat er in de context van hun werk speelt en daarover meepraten en meedenken, dat zorgt voor betrokkenheid. Door ze mee te nemen in je overwegingen, betrek je je collega's bij het beleid en geef je ze het vertrouwen dat je aan de knoppen zit.

### 4. Help waar mogelijk

Als leidinggevende zit je niet op een eiland. Gezag komt ook met dienstbaarheid aan de groep waarmee je werkt. Dat begint met een open deur van je kantoor als uitnodiging aan je teamleden om binnen te lopen als het nodig is. Je taak als leider is namelijk ook om je mensen te helpen hun taak te realiseren, hen te laten leren door ze te coachen, bij te staan als ze problemen hebben, en aan te moedigen om hun eigen grenzen te verkennen en zichzelf te overtreffen. Dienend leiderschap zorgt ervoor dat mensen makkelijker naar je toe komen met problemen en dat vertrouwen groeit.

### 5. Organiseer je eigen oppositie

Het is misschien even lastig in het begin, maar geef kritiek en kritische geluiden binnen je team de ruimte, ook als het jezelf betreft. Houd hier ook rekening mee met de werving van nieuwe medewerkers; huur geen klonen van jezelf in of ja-knikkers. Bedenk ook dat de meeste kritiek opbouwend van aard en taak- en rolgericht is, en niet persoonlijk is bedoeld.

## **6. Omarm diversiteit**

Zorg dat elke stem in het team gehoord wordt en aandacht krijgt. Diversiteit telt. Verschillen binnen het team moeten niet alleen gerespecteerd worden, maar juist ook zo veel mogelijk ingezet en gevierd worden om het doel van de organisatie te bereiken en om elkaar te inspireren. Die ene stille collega kan juist een bron van ideeën zijn als je hem of haar maar de gelegenheid en kracht biedt om op te staan en zich uit te spreken. Stuur hier ook op bij werving van nieuw personeel: een te homogeen team mist het vermogen om out-of-the-box te kunnen denken en verliest zo aan innovatief vermogen.

## **7. Beloon initiatief**

Inspireer en stimuleer je teamleden om alleen of gezamenlijk initiatief te nemen voor bijvoorbeeld nieuwe werkwijzen, of laat iemand een nieuw project oppakken. 'Kan ik dat wel?', zul je soms terugkrijgen, omdat niet iedereen even zeker van zichzelf is. Maar met wat extra ondersteuning lukt het vaak om mensen boven zichzelf uit te laten stijgen en trots op zichzelf te laten zijn. Geef vervolgens ook erkenning hieraan en vier de successen. Mislukt het, ook niet erg, dat is een waardevol leermoment. Respecteer vooral ook het eigenaarschap van ideeën die uit de groep naar boven komen en eigen je goede ideeën van anderen zeker niet toe!

## **8. Zorg voor bescherming waar nodig**

Als leider bied je het team en de individuen in het team ook bescherming; de groep moet weten dat ze veilig is. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door als buffer te fungeren tussen het team en de buitenwereld of de rest van de organisatie. Maar ook door te weten wat er in de wereld speelt en daarop acteren bij bedreigingen en kansen, en soms door individuele mensen in bescherming te nemen of te steunen bijvoorbeeld bij persoonlijke problemen.

## **9. Stimuleer leren & ontwikkelen**

Learning & development (L&D) is cruciaal in modern leiderschap. Je wilt dat je team zich snel kan aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en innovatief kan handelen. Daarnaast zorgt L&D voor meer werknemerstevredenheid en betere -retentie. Met L&D kun je ook talent- en leiderschapsontwikkeling binnen je team sturen. Kortom L&D is een sleutelfactor voor het bouwen van veerkrachtige, innovatieve en succesvolle teams.

## **10. Ken jezelf en erken je fouten**

Eigenlijk had ik hiermee moeten beginnen: ken jezelf. Het stond naar verluidt al boven de poort van de tempel van Apollo in Delphi: 'Ken U Zelve', een wijze raad. Zelfkennis is een voorwaarde voor authenticiteit en voor goed leiderschap. Kritische reflectie op je eigen handelen is hierin essentieel. Spaar jezelf niet, erken je fouten en zeg sorry als het nodig is. Leaders zijn geen onfeilbare wezens, maar mensen van vlees en bloed die zich

ook kwetsbaar, empathisch en betrokken durven op te stellen. Paradoxaal misschien, maar het vereist nogal wat zelfvertrouwen om dat te kunnen doen en je fouten toe te geven en te herstellen. Dat laatste is natuurlijk net zo belangrijk: *'if you talk the talk, you have to walk the talk', of 'practice what you preach'*.

### **Voorbeeld van modern 'transformationeel' leiderschap**

Een hedendaags voorbeeld van transformationeel leiderschap is Satya Nadella, de CEO van Microsoft. Sinds hij in 2014 de leiding overnam, heeft Nadella een aanzienlijke transformatie binnen het bedrijf teweeggebracht, zowel wat betreft de bedrijfscultuur als de bedrijfsstrategie.

#### **Charisma & visie**

Nadella heeft zichzelf gepositioneerd als een leider die sterk gelooft in empathie, continue leerprocessen en het belang van een groeimindset. Zijn leiderschapsstijl, die sterk contrasteert met die van zijn voorgangers, levert hem respect en bewondering op, zowel binnen als buiten Microsoft.

#### **Inspiratie & motivatie**

Hij heeft Microsoft's visie herijkt rond het concept van "mobiel eerst, cloud eerst", en later naar het bevorderen van intelligent cloud en intelligent edge. Zijn vermogen om deze visie te communiceren en zijn enthousiasme daarvoor zorgen voor geïnspireerde en gemotiveerde medewerkers.

#### **Innovatief**

Nadella moedigt zijn team aan om innovatief te denken en de status quo uit te dagen. Onder zijn leiding heeft Microsoft zich opnieuw uitgevonden in de snel veranderende technologiewereld, met significante investeringen in cloud computing, kunstmatige intelligentie en quantum computing.

#### **Gericht op persoonlijke ontwikkeling**

Hij staat bekend om zijn aanpak van individuele aandacht voor de ontwikkeling van zijn werknemers. Nadella heeft de cultuur van Microsoft getransformeerd naar een meer open, leergierige omgeving waarin fouten worden gezien als kansen om te leren en groeien, in tegenstelling tot iets dat bestraft moet worden.

### **Wat Van Eijck & partners voor u kan betekenen?**

Voor het succes van een organisatie wordt vaak de focus gelegd op de governance, het organogram en het toedelen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hoewel allemaal juist, begint het vooral bij de verbinding en het vertrouwen in de mensen die de organisatie vormen. Hoe daar te komen is een mooie weg en wij

helpen u daar graag bij. Door te spiegelen, te toetsen en te verbinden met u en uw doelstellingen. Het vergt lef om vanuit deze insteek een volgende stap te zetten. Er zijn gelukkig veel voorbeelden van organisaties die zich succesvol hebben weten te ontwikkelen door vanuit verbinding en vertrouwen te groeien. Meer weten hoe daar te komen? Neem gerust contact met ons op. Wij zijn bereikbaar op 085-3330001 of [secretariaat@vaneijckpartners.nl](mailto:secretariaat@vaneijckpartners.nl).