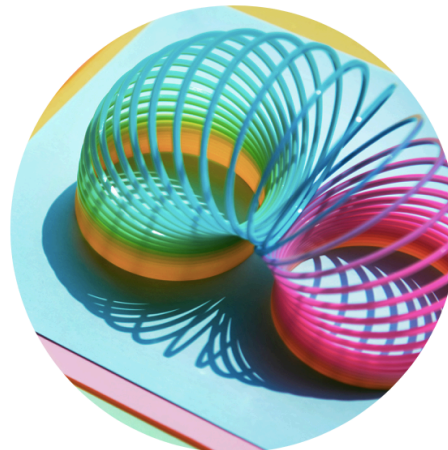

Wendbaar leiderschap

Door Max Wildschut en Jirtsin Beenhakker

Het tijdperk van de hiërarchische organisatie is geweest, het tijdperk van de flexibele en wendbare organisatie is aangebroken. Organisaties worden platter en de diversiteit in sturingsvormen neemt toe. Zelforganisatie door zelfstandige professionals begint gemeengoed te worden terwijl de klassieke leidinggevende meer en meer verdwijnt. Als professional genieten we van de persoonlijke vrijheid die we nu krijgen, maar tegelijkertijd irriteren we ons ook aan de onduidelijkheid en stuurlaasheid die hiermee in teams en organisaties kan ontstaan. Een wendbare organisatie vraagt daarom ook om wendbaar leiderschap. In dit artikel gaan we hier nader op in.



De evolutie van wendbaar leiderschap

Om het principe van wendbaar leiderschap te begrijpen is het goed om te kijken naar hoe leiderschap bij onze voorouders werkte. Leiderschap is zo oud als de mensheid en het bestaat omdat het groepen helpt effectiever samen te werken en betere resultaten te behalen. Een groep met een goede leider is meer succesvol bij het jagen op een mammoet dan een groep zonder leider. Het is echter niet altijd hetzelfde leiderschap dat werkt.

Gedistribueerd leiderschap

Leiderschap tijdens de jacht ziet er anders uit dan leiderschap tijdens een trektocht naar een nieuwe vruchtbare leefomgeving (onze voorouders waren nomadisch). Ook verschilt het leiderschap bij oorlogsvoering (dit deden zij ook veel) of bij het oplossen van conflicten in de eigen groep. Onderzoek naar jager-verzamelaars (mensen die leven zoals onze voorouders) laat ook zien dat leiderschap bij hen gedistribueerd is. Gedistribueerd leiderschap betekent dat leiderschap verdeeld is in de groep. Afhankelijk van de uitdaging waar de groep voor staat, wordt gekeken wie het beste het leiderschap op zich kan nemen.

Formeel leiderschap

In onze 'moderne' tijd is leiderschap vast, wat ook wel geformaliseerd leiderschap heet. Wanneer iemand Teamleider is, is hij of zij dit in alle omstandigheden. Het is zelfs vastgelegd in een formele functie met daaraan gekoppelde bevoegdheden en een positie in de organisatie. Het voordeel hiervan is dat er duidelijkheid is in de organisatie wie waarover gaat en dat er ingegrepen kan worden als er niet in lijn met het organisatiebelang gehandeld wordt.

Een nadeel van vast leiderschap is dat alle besluitvorming langs één persoon moet verlopen, hetgeen veel tijd kost. Ook kan het voorkomen dat in sommige situaties zijn of haar vaardigheden minder goed aansluiten bij wat de groep nodig heeft of waar de organisatie om vraagt. Zeker in een wendbare organisatie gaat dit voor problemen zorgen.

Contextsensitiviteit en stijlflexibiliteit

Leidinggeven in een wendbare organisatie vraagt om contextsensitiviteit en stijlflexibiliteit.

Contextsensitiviteit

Contextsensitiviteit betekent dat de leider zich goed bewust is van de uitdagingen waar het team voor staat. De leider begrijpt wat het team nodig heeft om te presteren.

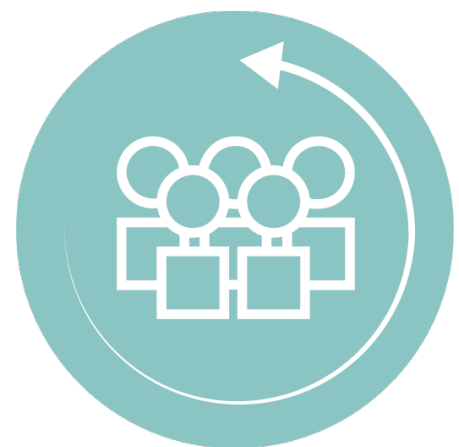
Stijlflexibiliteit

Stijlflexibiliteit betekent dat de leider in staat is om het juiste soort leiderschap te laten zien. Kan hij inspireren wanneer nodig? Kan hij coachen wanneer nodig? Durft zij in te grijpen als er conflicten zijn?

Stijlflexibiliteit heeft uiteraard grenzen. Inspirerend leiderschap kun je tot op zeker hoogte leren, bijvoorbeeld door specifieke gedragingen aan te leren. Persoonlijkheid en talent maken echter dat het voor sommige mensen bijna vanzelf gaat, terwijl anderen hier echt hun best voor moeten doen. Het is goed om te weten welke stijlen beter en welke slechter passen. Je weet dan waar je jezelf moet ontwikkelen, maar ook wanneer het misschien beter is iemand aan te lijnen. Wanneer er iemand in je team is die veel beter kan coachen, waarom dan niet het leiderschap op dat punt delegeren? Dit versterkt je geloofwaardigheid enorm. Je laat zien dat je niet aan macht vasthoudt en dat je weet waar je beperkingen liggen.

Ongemak





In organisaties die investeren in hun wendbaarheid zien wij regelmatig situaties ontstaan dat leiders niet meer kunnen leveren wat van hen gevraagd wordt. Dat leidt tot een gevoel van ongemak. Het helpt enorm als de organisatie dan goede support biedt aan zowel leidinggevende als team door ook het thema leiderschap wendbaar in te steken. Waar professionals behoefte hebben aan autonomie en talentontwikkeling, daar geldt voor leidinggevendenden natuurlijk een soortgelijke behoefte. Een goede eerste stap kan zijn om als organisatie vaker stil te staan bij de vraag welke leidinggevende waar goed in is. De teams kunnen vaker stilstaan bij welk leiderschap hen het beste helpt in de fase waarin zij zich bevinden. Teams en leidinggevendenden kunnen zo beter op elkaar afgestemd worden.



Leiderschapsstijlen

Het is dus zaak om leiderschapsstijlen, behoeften en uitdagingen met elkaar in lijn te brengen. Daarom is het van belang om zicht te hebben op de verschillende leiderschapsstijlen die van belang zijn in een wendbare organisatie waar zelfstandige professionals werkzaam (moeten) zijn.

Omdat in wendbare organisaties veelal gewerkt wordt vanuit een hoge mate van zelfstandigheid voor medewerkers en teams (bijvoorbeeld zelforganisatie), richten we ons op de leiderschapsstijlen die hieraan ondersteunend zijn. We onderscheiden vier leiderschapsstijlen:

Leiderschapsstijl	Context	Meerwaarde
Corrigerend leiderschap 	Crisis, hoge druk, onderstroom, los zand, eilandjes	Creëert snel orde/richting <i>Belangrijk:</i> rechtvaardigheid, niet dominant
Coördinerend leiderschap 	Waar prestaties een hoge mate van samenwerking vergen, vergroten van zelfstandigheid	Houdt overzicht, verbindt waar nodig <i>Belangrijk:</i> Deskundigheid
Coöperatief leiderschap 	Zelfstandig werkende teams, noodzaak tot samenwerking, strijdige belangen	Creëert verbinding tussen mensen <i>Belangrijk:</i> Empathisch
Coachend leiderschap 	Zelfstandige professionals, ontwikkelingsgericht	Dienend, helpt groeien <i>Belangrijk:</i> Inspireren, reflecteren

Goh.

Wendbaar leiderschap door contextsensitiviteit en stijlflexibiliteit

In dit artikel hebben we beschreven dat contextsensitiviteit en stijlflexibiliteit essentieel zijn voor wendbaar leiderschap. Daarbij is de uitdaging voor contextsensitiviteit om het soort uitdagingen te herkennen waar de groep voor staat (zoals rolonduidelijkheid of het vergroten van de eigen zelfstandigheid). De uitdaging voor stijlflexibiliteit is het juiste leiderschap te tonen dat gevraagd wordt.

Wil je doorpraten over het thema wendbaar leiderschap? Neem contact op met Jirtsin of Max of meld je aan voor de Masterclass 'Leiderschap in wendbare organisaties' op woensdag 23 oktober.



Jirtsin Beenhakker

06 – 291 686 66

jirtsin@expertisecentrumplato.nl



Max Wildschut

06 – 460 852 56

wildschut@nimep.nl

Masterclass 'Leiderschap in wendbare organisaties'

Voor wie?

Iedereen die gericht bezig is met leiderschap, leidinggeven of het ontwikkelen van leiderschap in organisaties

Na afloop weet jij...

...wat de evolutionaire en psychologische meerwaarde is van leiderschap;
...hoe je leiderschap kunt versterken in je organisatie;
...hoe je aan de slag kunt met jouw persoonlijke leiderschapsvraagstukken.



23 oktober
9.30 – 16.30 uur



Hoogeveen, Toldijk 1



€495,- ex. btw
incl. lunch en
het boek 'Gezag'



Max. 12
deelnemers