

Leiders van betekenis

Een no-nonsense kijk
op hedendaags leiderschap

Petra Otten



inTouch HRM

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Waarom dit boek?	11
Wat kun je verwachten?	13
Hoe kun je dit boek het beste lezen?	14
Tenslotte	15
Deel I De basis voor leiderschap van betekenis	17
1. Van “Ik ben de baas” naar gedeeld leiderschap	19
Ontwikkelingen	20
Leiderschap gevraagd!	22
Leervermogen, lef en regelvrijheid	22
De beste jager is leider van de jacht – gedeeld leiderschap	23
Teamwijsheid	24
Je effectiviteit als leider vergroten	26
Inzicht in jouw persoonlijkheid	28
Inzicht in jouw drijfveren	31
Je zelfinzicht vergroten	32
Samenvattend	36
2. Je effectiviteit als leider verbeteren	37
Full range leadership model (Bass & Avolio, 1997)	38
Vaardigheden bij de verschillende leiderschapsstijlen	43
Effectiviteit als leider in veranderende omgevingen	45
Quinn – concurrerende waarden model	46
Organisatiecultuur en concurrerende waarden	47
Samenvattend	53
3. Leiders van betekenis en hun invloed op de ‘VUCA-wereld’	55
Invloed op de VUCA-wereld	57
Leiderschap van betekenis	58
Op zoek naar de zin van de organisatie	60
Het effect van leiderschap van betekenis	62
Leiderschap van betekenis: making meaning naast making money	64
Samenvattend	67

Privacy statement

Alle personen en situaties die in dit boek worden beschreven, zijn illustratief. Ze zijn een weergave van mijn persoonlijke ervaringen als teamleider, HR-manager en team- & leiderschapscoach. Om de privacy van mijn cliënten te waarborgen zijn situaties soms aangepast of zijn details weggelaten die kunnen leiden tot het identificeren van individuen of organisaties.

1^e druk november 2019
Copyright ©2019 Petra Otten
Grafisch ontwerp en druk: Probook
Foto omslag: Mirjam Lems
Redactie: Edwin Gitsels
Uitgever: inTouch HRM

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd in enige vorm of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming met uitzondering van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

info@intouchhrm.nl

www.intouchhrm.nl

ISBN 978 90 9032 185 1 / NUR 808

	Deel II Leiderschap van betekenis in de praktijk	69			
	4. Anderen leiden door inzicht in motivatie	71			
	De samenhang tussen gedrag, motivatie en drijfveren	71			
	Inzichten vanuit onderzoek naar motivatie	73			
	Zicht krijgen op de motivatie van jouw medewerkers	81			
	Leidraad voor een gesprek over motivatie	84			
	5. Leidinggeven aan teamontwikkeling	85			
	Ontwikkeling van teams	86			
	Teamontwikkelingsfasen en leiderschapsrollen	87			
	Team effectiviteit bevorderen – GRPI model van Beckhard	90			
	GRPI model in de praktijk: Leiderschap van betekenis	92			
	Belangrijke invloeden op teamontwikkeling	92			
	Als teamontwikkeling stagneert	94			
	Checklist voor het bevorderen van teamontwikkeling	95			
	6. Teamwork makes the dream work. Teamwijsheid benutten	97			
	Wat er meestal gebeurt in groepen en hoe ik het anders ging doen	98			
	Ontwikkeling van team tot dreamteam	100			
6	Praktijkvoorbeeld creatie dreamteam	102			
	Samenvattend	111			
	7. Herstel van vertrouwen in disfunctionerende teams	113			
	Symptomen van disfunctionerende teams	114			
	Tips om je team te helpen beter te functioneren	120			
	Welke leiderschapstijlen ondermijnen en versterken vertrouwen?	123			
	Samenvattend	125			
	8. Het belang van een leercultuur en jouw invloed als leider	127			
	Het ideale plaatje: teamleren	128			
	Het ideale plaatje: praktische wijsheid	128			
	Motivatie om te leren	129			
	Leercultuur	130			
	Samenvattend	135			
	9. Je invloed als leider op vitaliteit	137			
	TNO: Vitaliteit staat onder druk, werkstress neemt toe.	138			
	Wat gebeurt er als vitaliteit onder druk staat?	139			
	Anders organiseren: ‘making meaning’ naast ‘making money’	140			
	Waar begin je als leider van betekenis?	141			
	Welk verband is er tussen vitaliteit, cultuur en leiderschap?	141			
	Wat kun je als leider doen om vitaliteit te bevorderen?	142			
	Hoe kun je het beste met je medewerkers in gesprek over vitaliteit?	143			
	Maatwerk en eigen verantwoordelijkheid medewerkers	145			
	Samenvattend	146			
	Deel III Word een leider van betekenis	149			
	10. Ontwikkel je tot leider van betekenis!	151			
	De competenties van de leider van betekenis	153			
	Ontwikkel je leiderschap van betekenis	155			
	Tot slot	156			
	Dankwoord	157			
	Over Petra Otten	158			
	Verdere inspiratie	159			

Voorwoord

Dit boek gaat over leiderschap. Leiderschap verandert de laatste jaren sterk onder invloed van de context waarin leiders hun rol vervullen. Deze context verandert momenteel zó sterk, en ontwikkelingen gaan niet alleen snel, maar zijn ook onvoorspelbaar, ondoorzichtig en tegenstrijdig. Ofwel - ik citeer de Rotterdamse hoogleraar Duurzame Verandering, Jan Rotmans -: *“We spreken niet van een tijdperk van verandering, maar van een verandering van tijdperk”*.

Er wordt - door de veranderende context - ander gedrag van leiders gevraagd dan voorheen. De belangrijkste verandering in mijn ogen is echter, dat leiderschap niet meer is voorbehouden aan leiders van organisaties of teams, maar dat iedereen in meer of mindere mate te maken krijgt met leiderschap. Hierbij gaat het dan om persoonlijk leiderschap, naast leiderschap van managers aan teams en organisaties. Het vraagt om leiders naast leiders, in gedeeld leiderschap. Ook vraagt het om zingeving aan activiteiten van organisaties. Zowel voor de maatschappij als voor hun eigen medewerkers. Voorgaande vereist ander leiderschap. Ik noem dit ‘leiderschap van betekenis’. In mijn zoektocht naar hedendaags benodigd leiderschap vormde zich het competentieprofiel van de ‘leider van betekenis’. Het resultaat ligt hier voor je.

Ik wens je veel plezier bij het ontdekken van wat ‘leiderschap van betekenis’ is en of jij hierin jezelf als leider herkent. Zodat je het beste uit jezelf en je team haalt, resultaat bereikt en vooral: zingeving en plezier op de werkvloer creëert!

Petra Otten, november 2019

Inleiding

In mei 2017 bevond ik mij midden op de Atlantische Oceaan en keek uit over een strakblauwe zee. Deze ervaring doet wat met je. Ik voelde me zeer nietig en klein op die grote, blauwe oceaan. Ik was op leiderschapsreis. Met mijn eigen coach was ik op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Mogelijkheden om nog meer te kunnen betekenen voor mijn klanten bij het aangaan van hun uitdagingen, in hun eigen ontwikkeling en bij het behalen van resultaten met hun teams.

Na ruim vijftwintig jaar gesprekspartner te zijn geweest van managers en leiders in organisaties, als HR-manager en als team- & leiderschapscoach, weet ik waar zij tegenaan lopen. In de afgelopen jaren heb ik hen al vele malen geholpen bij het verbeteren van hun leiderschapsvaardigheden en teamprestaties.

Het werd mij door de gesprekken op die eindeloze blauwe oceaan duidelijk dat ik voor een duidelijke visie en een verhaal stond. Mijn coach maakte me bewust van mijn verlangen om nog veel meer mensen te inspireren bij het aanpakken van hun eigen vraagstukken. Te inspireren, door ze deelgenoot te maken van mijn visie op veranderend leiderschap en wat dat van leiders vraagt in hun ontwikkeling.

Waarom dit boek?

Veel goede leiderschapsboeken zijn geschreven vanuit wetenschappelijk oogpunt en bevatten veel theoretische onderbouwing. Helaas zijn deze boeken vaak minder toegespitst op toepassing in de praktijk door de mensen die ik veelal ontmoet in mijn werk: ondernemers, teammanagers en nuchtere bestuurders. Zij zijn

vooral op zoek naar inspiratie om zichzelf en hun organisaties verder te kunnen ontwikkelen. Ze willen graag verschil maken in de wereld, samen met hun team. Zij zien wat er gebeurt in de huidige maatschappij en ervaren aan den lijve hoe hun medewerkers en de behoeften van medewerkers veranderen. Deze leiders zoeken praktische handvatten om hier op een goede manier op in te spelen. Zij zijn mijn klanten. Met hen spar ik, soms met de benen op tafel, over hun medewerkers en hun blik op de wereld. Hen help ik keuzes te maken in hoe zij hun leiderschap willen invullen. Dat doe ik vanuit een gedegen HR-achtergrond en -ervaring. Ik ken en begrijp de rol die zij hebben als ondernemer en als leider van een team professionals.

Dit boek is praktisch van opzet en gebaseerd op de kennis die ik in de afgelopen jaren met hen deelde, aangevuld met ruim vijftwintig jaar eigen praktijkervaring.

12 Het schrijven van dit boek was soms een moeilijke reis. Allereerst was daar mijn eigen weerstand. In de vorm van stemmetjes in mijn hoofd: "Wat maakt dat dit boek een verschil maakt, tussen al die andere boeken over leiderschap? En: "Wie ben ik om te denken dat ik daar iets aan kan bijdragen?" Je zou hieruit kunnen concluderen dat de uitdaging om voor mijn visie en verhaal te gaan staan, persoonlijk leiderschap te tonen, hiermee levensgroot voor me stond.

Daarnaast worstelde ik met tijdgebrek, of eigenlijk: uitstelgedrag en gebrek aan focus. Ik had mijn handen vol aan interim werk. Groot voordeel hiervan was, dat ik in de afgelopen twee jaar met veel mensen sprak over mijn voornemen om een boek te schrijven. Gesprekken met mijn klanten stonden hierdoor in een andere, nog persoonlijkere dimensie. Als ik maar beloofde hun verhalen niet té herkenbaar in het boek te schrijven. Waarvan akte.

Toen gebeurde er nog iets. Halverwege 2018 kreeg ik de kans om weer een langere periode als interimmanager voor een team te staan, dit keer voor een goede doelen organisatie. Het team bleek

geweldig in het voorhouden van een spiegel. Ik kwam mezelf als leider én als mens soms behoorlijk tegen. Het team groeide, en ik ook!

Nadat ik het team succesvol - en met wederzijdse pijn in het hart - na ruim acht maanden overdroeg aan de nieuwe vaste teammanager, besloot ik dat het tijd was voor dit boek. Een boek dat betekenis zou hebben, omdat het niet alleen gangbare theorie beschreef maar ook omdat ik het vanuit eigen praktijkervaring en mijn passie voor leiderschap zou schrijven. Ik herinnerde me de opmerking van mijn coach tijdens de Atlantische reis: "Als je het *niet* doet, ont-houd je veel mensen jouw waardevolle persoonlijke aanpak en visie. Is dat wat je wilt? Dat ze jouw expertise niet kunnen benutten, jouw nuchtere blik op zaken en jouw ervaring?"

Toen viel het kwartje. Ook dit was een kwestie van leiderschap van betekenis tonen: staan voor mijn visie, en die uitdragen. Mensen inspireren door te delen hoe ik zelf in het leven sta, wat ik geleerd heb, welke valkuilen ik heb overwonnen, hulp bieden en bijdragen met alles wat ik heb aan kennis en ervaring om mensen te laten groeien en ontwikkelen. Dit is in essentie wat ik het liefst en het beste doe en *ben*, of ik nu coach, adviseer of... een boek schrijf.

Dit boek is dan ook een proeve van bekwaamheid in betekenisvol leiderschap voor mijzelf!

Wat kun je verwachten?

In dit boek combineer ik persoonlijke verhalen met de meest recente inzichten vanuit leiderschapsonderzoek en de hierop ontwikkelde theorieën. Ik heb gewaakt voor een academische benadering, omdat leiderschap in mijn ogen vooral gaat over 'doen'. No-nonsense en met enige nuchterheid dus, zoals mijn klanten mij al kennen. Met *Leiders van betekenis* wil ik je vooral je *eigen* inzichten laten ontwikkelen. Hierbij geef ik je kaders om je eigen leiderschap verder te onderzoeken en te ontwikkelen.

Hoe kun je dit boek het beste lezen?

Dit boek heeft een logische opbouw. Overal is duidelijk aangegeven waar je verdieping kunt vinden of juist meer samenhang met andere onderwerpen die worden behandeld in dit boek. Natuurlijk kun ook bij die hoofdstukken beginnen waar jouw directe interesse ligt.

Het boek bestaat uit drie delen. **Deel I** gaat over de ontwikkelingen in de omgeving van organisaties en in de maatschappij, die verwijzen naar een nieuwe benodigde leiderschapsstijl. In **hoofdstuk 1** vind je die ontwikkelingen, en de relevantie daarvan voor jouw persoonlijk leiderschap. In **hoofdstuk 2** ga ik dieper in op mogelijk relevante leiderschapsstijlen en managementrollen. **Hoofdstuk 3** schetst de leider van betekenis en de manier waarop je als leider van betekenis invloed uitoefent op de vluchtige, onzekere, complexe en tegenstrijdige ontwikkelingen in de maatschappij, ook wel bekend als de 'VUCA- wereld'.

14 In **deel II** tref je de hoofdstukken die je achtergrond geven vanuit theorieën die bijdragen aan jouw leiderschapsrol richting jouw team. In **hoofdstuk 4** leg ik uit hoe mensen intrinsiek gemotiveerd worden en waarom dat van belang is. **Hoofdstuk 5** geeft je inzicht in teamontwikkeling en hoe je de effectiviteit daarvan kunt vergroten. **Hoofdstuk 6** is opgebouwd rondom een praktijkvoorbeeld van een team dat een dialoogmethodiek toepast om te leren en te ontwikkelen. Deze 'dreamteammethode' is gebaseerd op de beginselelen van appreciative inquiry. **Hoofdstuk 7** behandelt een diagnosemodel waarmee je kunt vaststellen hoe functioneel jouw team is en wat je kunt doen om dit te verbeteren. In **hoofdstuk 8** beschrijf ik het belang van een leercultuur en hoe je dit als leider kunt beïnvloeden en in **hoofdstuk 9** gaat het over jouw invloed op cultuur en vitaliteit van je medewerkers.

Deel III bevat het laatste hoofdstuk. **Hoofdstuk 10** gaat over jouw eigen ontwikkeling en benoemt de belangrijkste competenties van de leider van betekenis. Het bevat tips hoe je jouw eigen ontwikkeling efficiënt kunt inpassen in jouw dagelijkse drukke agenda.

Tenslotte

Ga vooral op zoek naar wat voor jou werkt! Ik zie ook graag jouw reactie op het boek op info@intouchhrm.nl. Verder vind je op www.intouchhrm.nl meer inspiratie in artikelen over leiderschap en teamontwikkeling. *Happy Resources matter!*

1. Van “Ik ben de baas” naar gedeeld leiderschap

“De beste jager is de leider van de jacht”

NICO SMID

Er is een ware aardverschuiving gaande op het gebied van leiderschap in organisaties, ingegeven door het steeds complexer en onvoorspelbaarder worden van het speelveld waarin organisaties opereren. De oude manier van organiseren, top down en hiërarchisch, lijkt steeds minder goed te voldoen. Organisaties worstelen en experimenteren – overigens met wisselend succes – met zelfsturing, zelforganiserende teams en andere vormen van flexibel organiseren. Ik schreef er al over in 2015 en inmiddels komen deze termen steeds vaker terug in artikelen over organisatieontwikkeling.

Destijds riep men: “De dagen van de manager als leider van een team zijn geteld”. Niets is echter minder waar. Anno 2019 neemt die manager nog altijd een belangrijke rol in binnen organisatieprocessen. Maar wel compleet anders dan voorheen gedacht. In dit eerste hoofdstuk ga ik in op wat voorgaande ontwikkeling betekent voor jou persoonlijk, en hoe je kunt zorgen dat je effectief bent en blijft als leider van jouw team of organisatie.

Ontwikkelingen

Ontwikkelingen die grote invloed hebben op onze huidige manier van organiseren zijn de volgende:

1. Ontwikkeling van kenniseconomie

Onze economie ontwikkelt zich steeds meer naar een kenniseconomie, een economie waarin complexiteit en snelheid van ontwikkelingen in en rondom organisaties toenemen. Complexe technologische ontwikkelingen vormen hierbij een sterk ontregelende factor.

Dit vraagt om een andere manier van organiseren. Organisaties die overleven gaan mee in die dynamiek en complexiteit. Wendbaarheid en een hoog aanpassingsvermogen zijn daarbij noodzaak, en dit vraagt een hogere flexibiliteit van iedereen in organisaties.

2. Noodzakelijke scheiding van denken en doen verdwijnt

De wereld verandert, denken en doen zijn veel meer met elkaar verweven en het moet sneller, innovatiever en flexibeler. Waarom zouden wij bij het organiseren van werk in onze organisaties dan nog steeds vasthouden aan de scheiding van 'denken' en 'doen'? Deze indeling is bedacht in het begin van de vorige eeuw. Toen was het van belang dat productieprocessen overzichtelijk waren en dat mensen aan het werk gezet werden, omdat gedacht werd dat zij anders hun werk niet zouden doen. Managers worden in deze benadering neergezet voor het denkwerk, worden hiervoor rijkelijk beloond en genieten hoog aanzien. Terwijl de rest van de organisatie 'aan de lopende band werkt', veel minder waardering en status geniet, en vaak gezien wordt als niet capabel om belangrijke beslissingen te nemen.

Tegenwoordig zitten we voornamelijk achter bureaus in plaats van dat we aan de lopende band staan, maar dit gedachtegoed is nog steeds de basis voor onze hedendaagse organisatiestructuren.

De hamvraag is, of, en zo ja hoelang, organisaties bestaansrecht hebben als zij blijven opereren op basis van deze scheiding en van de gedachte dat mensen aangestuurd moeten worden omdat ze anders hun werk niet zouden doen.

3. Veranderende relaties met arbeidskrachten

Medewerkers veranderen ook. Zij zoeken meer vrijheid, zelfstandigheid en een zinvolle invulling van hun werk. Zeker de nieuwe generaties zijn op zoek naar organisaties waar zij kunnen leren en waarde kunnen leveren op een gelijkwaardig niveau.

Binnen organisaties is sprake van een groeiend aantal hoger opgeleiden (CBS: 2001, 26% -> 2017, 37%), een toenemend aantal zelfstandigen (CBS: 1996, 11,5% -> 2014, 16%) en een flexibelere arbeidsrelatie waarin zowel zzp'ers, flexwerkers als vaste krachten in organisaties samenwerken.

Het benutten van de kennis, motivatie, denkkraft, betrokkenheid en flexibiliteit van al deze medewerkers bindt de beste mensen aan de organisatie en levert toegevoegde waarde en concurrentievoordeel op.

4. Van industriële organisatie naar dynamische teams

Wat steeds duidelijker wordt op de werkvloer, is dat de oude manier van leidinggeven niet meer passend is. Het idee dat de baas als enige beschikt over kennis en overzicht, en daaraan een machtsstatus ontleent, is meer dan achterhaald. Kennis is nodig vanuit de hele organisatie. In een toenemend aantal organisaties werken medewerkers in dynamische samenwerkingsverbanden, als antwoord op complexe en snelle veranderingen. De oude manier van leidinggeven was gebaseerd op een stabiele industriële organisatie. Met deze manier van leidinggeven kunnen hedendaagse managers – en hun medewerkers – steeds minder goed uit de voeten. Zij werken in een omgeving die wordt gedomineerd door snel veranderende en verouderende kennis, waardoor de noodzaak snel en adequaat te reageren op ontwikkelingen toeneemt.

Leiderschap gevraagd!

Al deze ontwikkelingen vragen om een andere manier van aansturing, namelijk op basis van leiderschap. Leiderschap is niet gebaseerd op status of macht, maar betekent het bereiken van resultaat met behulp van anderen, zonder dat sprake is van een machtspositie.

Leiderschap: de vaardigheid om anderen te motiveren om datgene te doen wat nodig is vanuit de verbinding met een gezamenlijk teamdoel, zonder dat daaraan een formele machtspositie ten grondslag ligt.

Leervermogen, lef en regelvrijheid

Door het ontwikkelen van leiderschap zul je mensen in je team kunnen motiveren. Niet alleen om hun talent in te zetten, maar ook om zich te blijven ontwikkelen en de juiste kennis en ervaring op te blijven doen. Zodat medewerkers op die manier hun bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van de organisatiedoelen, maar ook om met plezier te kunnen (blijven) werken.

Dat werkplezier zal in belangrijke mate worden bepaald door de mate van autonomie en regelvrijheid die werknemers ervaren, als ze zelf hun manier van werken en leren kunnen kiezen om op die manier continu te blijven ontwikkelen.

Het is belangrijk om mensen uit te nodigen om hun talent in te zetten, waarbij ze de vrijheid ervaren om te experimenteren en fouten te mogen maken. Zodat ze tot nieuwe inzichten en ontwikkelingen komen. Lef om out of the box te denken dient gestimuleerd te worden, als antwoord op de complexe en onvoorspelbare omstandigheden waar hedendaagse organisaties voor komen te staan.

Over Petra Otten

Sinds 2011 leidt Petra haar bureau inTouch HRM. Het bureau is gespecialiseerd in ontwikkeling van leiderschap, teams en organisaties. In haar werk combineert zij haar juridische en bedrijfskundige achtergrond met vijfentwintig jaar HRM- en coach ervaring.

Leiders van betekenis is haar eerste boek. Eerder schreef zij artikelen op haar vakgebied, onder andere voor *De Presterende Organisatie* van het online opleidingsbureau Skillstown.

Petra hanteert in haar werk een directe, nuchtere en oplossingsgerichte aanpak. Als interimmanager, adviseur en coach wint zij snel vertrouwen van mensen, en heeft vaak in no time knelpunten

158

boven water. Petra's klanten bereikten resultaten zoals persoonlijke groei, betere teamsamenwerking of een effectievere leiderschapsstijl. Daardoor zijn deze klanten in staat om flexibele organisaties te vormen die een zinvolle bijdrage leveren aan de maatschappij en aan het werkplezier van hun medewerkers. Hier gaat en staat Petra voor!

Petra is getraind in het afnemen van persoonlijkheids- en psychologische vragenlijsten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en leiderschap.

Als ondernemer én als manager heeft Petra persoonlijk leiderschap ontwikkeld, door keuzes te maken in waar zij voor wil staan en met wie zij zich wil verbinden.

159

Leiders van betekenis is een no-nonsense boek over wat hedendaags leiderschap vraagt van leiders in organisaties. In een ‘verandering van tijdperk’ is leiderschap niet langer voorbehouden aan de ‘happy few’ leiders van organisaties.

Leiderschap, in de vorm van persoonlijk leiderschap, is nodig op alle plekken in organisaties.

Leiderschaps- en teamcoach Petra Otten geeft aan de hand van theorie en praktijk haar visie op hoe leiders effectief kunnen blijven vanuit een leiderschapspositie die niet langer gebaseerd is op macht, maar op de betekenis die ze samen met hun teams creëren. Leiderschap van betekenis als antwoord op de veranderende context van organisaties, waarin *making meaning* staat naast *making money*.

Een praktisch en nuchter geschreven boek, bestemd voor de lezer die niet zoekt naar de zoveelste hype of nieuwe theorie over leiderschap, maar die inspiratie zoekt in bewezen theorieën en praktijkvoorbeelden. Met veel passie en plezier geschreven, op basis van ruim vijftientig jaar ervaring en persoonlijke interesse van de auteur.



Petra Otten is oprichter van adviesbureau **inTouch HRM** in Rotterdam.

Leiders van betekenis is haar eerste boek. Eerder schreef zij artikelen, o.a. voor *De Presterende Organisatie* van het online opleidingsbureau Skillstoun. Zij combineert in haar werk een juridische en bedrijfskundige achtergrond met ruime HRM- en coachervaring binnen (inter)nationale organisaties in uiteenlopende branches en binnen de overheid.

