

PATRONEN DOORBREKEN VANUIT VERBINDING



Ben zelf de sleutel tot verandering

DE VIJF FASES VAN LEIDERSCHAP BIJ TOENEMENDE COMPLEXITEIT

1. Verlangen
2. Verkennen
3. Veranderen
4. Versterken
5. Verbreden





Fase 1: Verlangen

Veranderopgaven blijken weerbarstig. De traditionele aanpak lijkt niet meer te werken. Je vraagt je af hoe je mensen meekrijgt.

1. Verlangen	Van...	Naar...
Omgeving	Overzichtelijk	Complex
Vraagstukken	Oplosbaar	Weerbarstig
Herhalende patronen	Gelatenheid	Nieuwsgierigheid

Complexe omgeving

Van overzichtelijk naar complex

Ik heb te maken met een diversiteit aan belangen en aandachtsvelden. Er is sprake van een grote dynamiek. Veranderingen gaan snel, er is veel onzeker. Wat eerst nog vanuit logica te beheersen leek, blijkt dat steeds minder te zijn. Ik merk dat oorzaak en gevolg niet meer als vanzelfsprekend steeds helder te duiden zijn.

Weerbarstige vraagstukken

Van oplosbaar naar weerbarstig

We hebben te maken met weerbarstige vraagstukken, die we niet zomaar even oplossen. Veel betrokkenen, veel aspecten, veel interacties. Alles lijkt wel met elkaar in verband te staan, waardoor het lijkt alsof er heel moeilijk echt verschil te maken is.

Herhalende patronen

Van gelatenheid naar nieuwsgierigheid

We hebben al de nodige acties uitgevoerd om beweging tot stand te brengen. Projecten opgezet, programma's ingevoerd, management development geïntroduceerd. Toch lijken we er niet echt in te slagen om een beweging tot stand te brengen. Patronen lijken zich te herhalen.

Mijlpaal:

In een document – dat ik gebruik als mijn eigen logboek – heb ik een analyse gemaakt van alle belangrijke vraagstukken die in mijn organisatie (teams) spelen. Ik heb helder welke complex en welke overzichtelijk zijn. Voor mij is duidelijk dat ik complexe vraagstukken niet op de traditionele manier kan aanvliegen (visie, beleid, plan, uitrollen, klaar).

Ik ben nieuwsgierig hoe dat wel kan.



Fase 2: Verkennen

Je realiseert je dat je complexe veranderopgaven niet kunt uitrollen. Je vraagt je af wat dit voor jezelf betekent. Wat je anders moet gaan doen.

2. Verkennen	Van...	Naar...
Beginnen	Naar anderen wijzen	Bij mezelf beginnen
Weerstand	Weerstand bevechten of omarmen	Weerstand is energie
Focus	Focus op inhoud	Focus op interactie

Bij mezelf beginnen

Van naar anderen wijzen naar bij mezelf beginnen

Ik weet dan het een illusie is om te denken dat de beweging aan mij voorbijgaat, die ik wil maken met mijn medewerkers. Dat ik er al ben en dat alleen de medewerkers het nog even moeten doen. Hierdoor ontstaat ruimte. Ik leg het vraagstuk niet meer buiten mezelf. Ik wijs niet naar anderen en begin bij mezelf.

Weerstand zien als energie

Van weerstand bevechten of omarmen naar weerstand zien als energie

Een andere opvatting, verstoringen of dingen die niet lukken zie ik niet als weerstand, maar als energie.

Wat ik in eerste instantie als weerstand kan ervaren is namelijk niets anders dan een kracht, die ergens vandaan komt. Het is een kracht die ertoe doet. Die het waard is om te verkennen. Die iets toevoegt aan mijn eigen kracht. Door krachten samen te brengen kan ik tot een meerwaarde komen.

Focus op interactie

Van focus op inhoud naar focus op interactie

Hoe meer ruimte ik op inhoudelijk gebied voor mezelf claimt, des te minder ruimte is er immers voor je medewerkers. Sterker nog. Ik ga hen hinderen om hun eigen professionaliteit te ontwikkelen. Ik wil dat zij zélf samen met collega's in de contacten met klanten tot maatwerk komen. Dan is het essentieel dat ik hun professionaliteit stimuleer en ontwikkel. Dat doe ik niet door zelf de alwetende te zijn, maar door hen te helpen om zelf met oplossingen te komen. Ik stop met te focussen op de inhoud en heb aandacht voor de ontmoeting. Ik plaats al mijn inhoudelijke expertise in mijn rugzak en zet de interactie op de eerste plaats.

Mijlpaal:

Ik voer feedbackgesprekken met mensen om je heen en laat hen met me meedenken over voorbeelden die patronen in mijn gedrag illustreren. Mede op basis daarvan ken ik het verschil tussen wie en hoe ik wil zijn en wie en hoe ik in de praktijk daadwerkelijk ben.



Fase 3: Veranderen

Je wilt het verschil overbruggen tussen hoe en wie je wilt zijn en hoe en wie je in de praktijk daadwerkelijk bent. Je gaat oefenen in je praktijk van alledag.

3. Veranderen	Van...	Naar...
Aansluiten	Oordelen	Luisteren
Inbrengen	Domineren of ondersnemen	Passend jezelf inbrengen
Creëren	Patstelling	Meerwaarde creëren

Aansluiten bij de ander

Van oordelen naar eerst luisteren

In plaats van te oordelen luister ik echt naar de ander. Ik kom niet snel zelf met oplossingen, voorkom dat ik ga overtuigen of de ander een verwijt maak. Ik weet en voel wat me triggert en ertoe leidt dat ik aansluiting met de nader dreig te verliezen. Ik onderken ook mijn eigen drijfveren en hoe die kunnen verschillen van mensen waarmee ik in gesprek ben. Als ik getriggerd raak dan weet ik deze triggers zó om te vormen dat ik niet impulsief (boos, geïrriteerd, koppig) maar responsief (respectvol, ontspannen, verkennend) reageer. Wat ik in mijn eigen lichaam op zo'n momenten voel, gebruik ik om deze omvorming te laten slagen.

Zo sluit ik aan bij de ander.

Jezelf passend inbrengen

Van domineren of ondersnemen naar passend inbrengen

Ik ga niet domineren, maar laat mezelf ook niet ondersnemen. In plaats daarvan breng ik mijn eigen behoeftes en belangen passend in. Ik formuleer daarbij heldere criteria die houvast bieden om zowel richting als ruimte te geven.

Meerwaarde creëren

Van patstellingen naar meerwaarde creëren

Ik verbind de belangen en behoeftes van de ander én van mezelf zodanig dat er een meerwaarde ontstaat. Zo kom ik tot uitkomsten die ik op voorhand niet zelf had kunnen bedenken.

Mijlpaal:

Ik houd een reflectie op mijn leertraject en presenteer die aan enkele mensen om me heen. Ik maak met hen afspraken over hoe ze voor mij als buddy kunnen zijn bij het vervolg van mijn leertraject.



Fase 4 : Versterken

Je weet meestal vanuit verbinding te leiden, voelt vrijwel direct aan wanneer je het niet doet en weet via reflectie daarvan te leren. Je wil het vanuit verbinding leiden nog meer integreren in al je dagelijks werk.

4. Versterken	Van...	Naar...
In weerbarstige situaties	Machteloos	Assertief
Leiding aan jezelf	Je voelt je een speelbal	Je bent aan de bal
Coachen	Coachen is iets wat je erbij doet	Coachen is een integraal onderdeel

Verbindend communiceren in weerbarstige situaties

Van machteloos naar assertief

Je voelt je niet meer machteloos in weerbarstige situaties waarin verbinding ver weg lijkt te zijn. Je maakt assertief een keuze uit de opties die je ter beschikking staan.

Leidinggeven aan jezelf

Van speelbal naar aan de bal

Ik ken mezelf en heb de waarden die ik belangrijk vind helder. Ik voel me geen speelbal van anderen, maar ik ben zelf aan de bal. Ik focus op wat ik belangrijk vind en waar ik invloed op heb. Ik creëer een context voor mezelf waar ik maximaal tot mijn recht kom. Ik maak vanuit verbinding eigen keuzes en boek resultaten. Ik creëer rust, ontspanning en inspiratie voor mezelf.

Coachen als 2^e natuur

Van coachen als iets aparts naar coachen als integraal onderdeel

Coachen is voor mij niet iets aparts, wat ik er als leidinggevende bij do. Het is voor mij een onlosmakelijk deel van mijn functie. Ik bent als een coach voor mijn medewerkers en collega's. Tegelijkertijd werk ik ook aan mijn eigen leeropgaven. Ik laat me daarbij helpen door een coach of een buddy die me kritisch en constructief begeleidt en feedback geeft. Ik bent regelmatig in intervisie-bijeenkomsten om te reflecteren. We leren van elkaar.

Mijlpaal:

Ik vertel tijdens een bijeenkomst mijn verhaal over mijn ervaringen, leren en resultaten. Ik neem daarbij iedereen mee in de tocht die ik ben gegaan en mijn reflectie daarop (bijvoorbeeld in TEDx-vorm)



Fase 5: verbreden

Vanuit verbinding leiden is - uitzonderingen daargelaten - voor jou een vanzelfsprekendheid. Je wilt meer en meer een inspiratiebron zijn voor je team, je organisatie en partners buiten je organisatie waarmee je samenwerkt.

5. Verbreden	Van...	Naar...
Je team	Ieders eigen agenda	Gezamenlijke agenda
Je organisatie transformeren	Overtuigen	Begeleiden
Samenwerken met partners	Afstemmen	Eigenaarschap delen

Een topteam creëren

Van ieders eigen agenda naar een gezamenlijke agenda

Je team hangt niet als los zand aan elkaar, maar jullie werken integraal samen. De gezamenlijke agenda is belangrijker dan ieders eigen agenda. Jullie zijn open naar elkaar, stimuleren meervoudigheid in denken, zijn loyaal aan besluiten en spreken elkaar aan. Jullie hebben een leermodus, waarbij jullie gericht zijn op leren en niet op afrekenen. Als team worden jullie zo steeds beter dankzij reflectie en feedback.

Je organisatie transformeren

Van overtuigen naar begeleiden

Ik onderken en sta open voor patronen in onze organisatie die niet helpen. Ik begrijp waar deze vandaan komen. Ik ga niet overtuigen om zo de weerstand tegen verandering te doorbreken, maar ik neem anderen mee door activiteiten te organiseren waarin we patronen in onze organisatie verkennen en onderzoeken hoe die leiden tot niet bedoelde neveneffecten. Zo komen we tot een gedeelde probleemonderkenning. Op basis hiervan komen we tot een gezamenlijke uitdaging waarbij voor ieder helder is welk ander gedrag dit van hem vraagt. Voor ons is duidelijk dat de transformatieopgave van de organisatie voor iedereen ook een persoonlijke opgave inhoudt.

Integraal samenwerken met partners

Van afstemmen naar eigenaarschap delen

Samenwerken met partners betekent voor mij niet alleen samen praten en afstemmen, maar krachten bijeenbrengen en daarmee tot een meerwaarde komen. Ik initieer daartoe samenwerkingsafspraken waarbij ieder eigenaarschap deelt. Ieder levert iets in en krijgt daar een meerwaarde voor terug, waardoor vrijblijvendheid plaatsmaakt voor een robuust partnerschap dat echt impact heeft.

Mijlpaal:

Ik maak een overdraagbare (schriftelijk, geluid, video) reflectie op mijn aanpak, resultaten en leerervaringen van een traject dat ik heb ondernomen t.a.v. een van deze thema's: topteam, organisatieverandering, samenwerking met partners.

Leiderschapsdomeinen

Frans Wilms

15-09-2020