

# Nieuw leiderschap: moed en persoonlijke ontwikkeling

IN HET HUIDIGE SOCIAAL DOMEIN BESTAAT LEIDERSCHAP UIT HET REGISSEREN VAN DE COMPLEXE NETWERKEN WAARIN DIENSTEN WORDEN GELEVERD. ALS EEN MANAGER DAN ZEGT: 'IK BEN DE BAAS, DUS WE DOEN HET ZO', HAKEN PARTNERS EN MEDEWERKERS AF. DIENEND LEIDERSCHAP IS EEN VEEL BETER ALTERNATIEF. JULES KOSTER, SENIOR ADVISEUR INCOMPANY TRAININGEN BIJ TRAININGSINSTITUUT DE BAAK, LICHT TOE.

■ TEKST ANNEKE NUNN BEELD DE BAAK

"Vroeger zagen we leiderschap als een individuele eigenschap, nu als een rol die vervuld moet worden in elk sociaal systeem. En daar kan iedereen in een organisatie een deel van oppakken." Jules Koster benadrukt dat deze aanpak goed past bij hogeropgeleide professionals die ruimte nodig hebben om te doen wat past bij een specifieke cliënt. Een manager scheidt als teamcoach de voorwaarden waaronder zij hun werk succesvol kunnen doen.

**Magneten en kompassen** Hoe doe je dat? Volgens Koster door je team een aansprekend perspectief te bieden (de magneet) en antwoord te geven op dé leiderschapsvraag: waar gaan we heen? "Je weet dat zelf en kunt het overtuigend vertellen of je start het proces waarin het team dit samen achterhaalt." Minstens zo belangrijk zijn de waarden, het (morele) kompas. Waar zijn we van en waarom doen we dit? "Waarden bepalen hoe je je doel wilt bereiken." Koster noemt het essentieel dat een leider de organisatiewaarden ook in het eigen gedrag laat zien. "Altijd en overal, zonder een keer te sjoemelen. Zo bied je je teamleden veiligheid en duidelijkheid bij de onzekere ontwikkelprocessen die ze doormaken."



Jules Koster, senior adviseur incompany trainingen bij de Baak.

**Effectiever én bezielder werken** Waarom is innovatie van leiderschap nu zo belangrijk? Allereerst omdat het teams (kosten)effectiever maakt. Koster illustreert dat met het voorbeeld van een goeddoelenorganisatie die nieuwe laptops aanschaft. De ene manager geeft een bovengrens van 800 euro en dan blijken alle laptops dat te kosten. De andere vraagt medewerkers verstandig om te gaan met het geld van donateurs. Die geven vervolgens gemiddeld 500 euro uit. Koster's conclusie: "Als je je medewerkers behandelt als weldenkende mensen, gaan ze ook wel denken." Daarnaast benut een nieuwe leider de talenten in het team beter. Professionals willen graag mensen helpen, maar verliezen het plezier en de bezieling in hun werk door de bureaucratie. "Minder uitgaan van wantrouwen, regeltjes en controle vraagt van leidinggevendenden een moediger optreden."

**Middelmanagers verenigt u!** Uiteindelijk zijn niet managers, maar hun teams het centrum van de actie. Koster: "Status ontleen aan je functie en positie, wordt steeds moeilijker. Managers kregen altijd de credits voor alles wat goed ging. Nu hun inbreng verder afstaat van wat professionele teams de hele dag doen, is hun toegevoegde waarde minder duidelijk. Je moet er maar tegen kunnen om minder erkenning te krijgen voor je rol. Vooral voor middelmanagers is het daarom aan te raden elkaar op te zoeken om hun positie te bepalen en een eigen geluid te ontwikkelen." Kan elke manager die omslag maken? Koster merkt bij zijn trainingen dat het zeker te leren is, maar dat dit wel vraagt om persoonlijke ontwikkeling: "Je moet het wel willen. Niet iedereen is voor dienend leiderschap in de wieg gelegd. Je kunt medewerkers pas helpen in hun ontwikkeling als je zelf al de nodige stappen hebt gezet." \*

Dit artikel is tot stand gekomen op initiatief van trainingsinstituut de Baak.