



aaim 

DE ROL VAN LEIDERSCHAP IN DE ORGANISATIE- CULTUUR



Stel je voor: je bedrijf gaat met twee bussen op excursie naar een grote stad. Iedereen stapt uit en een minuut later staat er een grote groep mensen – zeg een stuk of 80 – op een plein. Wat de plannen zijn, is echter niet helemaal duidelijk. Sommigen besluiten daarom zelf alvast de omgeving te bekijken – niemand houdt ze immers tegen. Het grootste deel van de groep blijft op het plein staan en wacht gedwee op nadere orders. Enkele anderen beginnen op eigen initiatief te organiseren en plannen te maken.

WAT DOE JIJ?

Roep je de weglopers terug? Ga je samen met de actievelingen in beraad om snel een plan te hebben? Of neem je de regie in handen door je mensen vanaf het dak van de bus toe te spreken?

Wat je in zo'n situatie doet, zegt waarschijnlijk veel over jouw rol als leider. Natuurlijk zijn er altijd mensen die geneigd zijn hun eigen plan te trekken, maar de meeste mensen in een organisatie zijn blij wanneer de kapitein achter zijn roer gaat staan.

Voor nagenoeg iedere organisatie geldt dat mensen rekenen op sturing vanuit hun leidinggevende. Welke kant gaan we op? Waarom doen we dat? En hoe pakken we dat aan? Het goed overbrengen van je doelstelling (welke kant op), missie (waarom) en strategie (hoe) is cruciaal voor het succes van je onderneming – of dat nou een bedrijf is of een personeelsuite.

EN TOCH WORDT HET NOG ZO ONDERSCHAT

De vorm van leiderschap is ongelooflijk bepalend voor de organisatiecultuur. Hoe leidt je je mensen

tot de doelen van jouw organisatie (of door een stad)? Hoeveel ruimte geef je aan anderen in het (mede)bepalen van de koers? Hoe motiveer je je mensen om ze tot de beste prestaties te brengen? En hoe grijp je in als het niet loopt zoals je wilt?

De lijst aan do's en don'ts die jou een goede leider voor jouw organisatie maakt, is waarschijnlijk heel gedetailleerd en lang. Vooral omdat voor geen leider één en hetzelfde lijstje volstaat. Culturen verschillen, daarbij heb je zelf ook je sterke en minder sterke eigenschappen...

Met deze whitepaper willen we je op weg helpen om jouw rol als leider zo passend mogelijk te maken in combinatie met jouw organisatiecultuur. Zodat je mensen je organisatie naar het door jou beoogde succes leiden. We zetten je dus alvast een spiegel voor.

En als je écht iets aan je leiderschap wilt verbeteren, om het meer in lijn te brengen met de cultuur binnen je organisatie, dan helpen wij je ook na het lezen van deze whitepaper graag verder met concrete stappen!



VORMEN VAN LEIDERSCHAP

Natuurlijk is de ene organisatie de andere niet. Elke organisatie heeft een unieke cultuur, met een nadruk op specifieke doelen en passend bij een eigen missie. Er zijn dan ook verschillende vormen van leiderschap. Vaak vraagt het type werkzaamheden, de organisatieomvang of de sector om een bepaalde leiderschapsvorm. Wat voor jouw organisatie de meest geschikte leiderschapsvorm is, is dus vaak al naar een van de onderstaande zeven categorieën te herleiden.

De meest extreme vorm is **autocratisch leiderschap**. Alle beslissingen worden hier namelijk door de leidinggevende genomen. Van de anderen wordt alleen verwacht dat ze hun taken uitvoeren en instructies volgen. Deze vorm komt alleen nog voor bij bedrijven of afdelingen waar veel mensen op een uitvoerend niveau werken. Hoewel deze vorm van leiderschap veel duidelijkheid geeft en beslissingen snel genomen kunnen worden, kleven er vooral op de langere termijn de nodige nadelen aan. Je mensen raken er simpelweg niet door gemotiveerd en voelen zich minder verantwoordelijk voor het resultaat. Het remt de creativiteit en vernieuwing in je organisatie.

Ook **transactioneel leiderschap** is een klassieke vorm, gericht op orde en structuur. Medewerkers worden hierbij beloond voor de taak of taken die ze uitvoeren; zo motiveren ze zichzelf en zorgen ze voor goede samenwerking. Om je doelen te halen hanteer je als transactioneel leider duidelijke regels en voorschriften. De structuur is duidelijk en zakelijk, maar de cultuur niet heel 'warm'. Ook dit type leiderschap past dus vooral goed bij grote organisaties.

Democratisch leiderschap nodigt mensen juist uit om hun mening te geven en samen te werken. Deze vorm wakkert de creativiteit van medewerkers dus ook meer aan. Dat werkt goed in bedrijven waar veel experts werken – daar kun je als leider immers vertrouwen op de expertise van je werknemers. Het nadeel of gevaar ervan is dat het kan leiden tot stuurloosheid en de besluitvorming dus traag verloopt.

Bij **coachend leiderschap** leg je veel focus op het groeien en het succes van de individuele werknemers. Om het geheel beter te laten samenwerken zet je strategieën op en probeer je je mensen naar hun kracht in te zetten. Het grote voordeel hiervan is dat deze vorm heel doelgericht is; je mensen volgen de strategie aan de hand van jouw duidelijkheid en coaching. Daar staat tegenover dat coachend leiderschap veel tijd vraagt. Zeker is dat investeren in het naar boven halen van de sterkten van je mensen loont – in welke mate dan ook.

Heb je een organisatie waarin je je mensen wilt meenemen in steeds weer nieuwe uitdagingen en doelen? Dan past **transformationeel leiderschap** waarschijnlijk goed bij jou. Bedrijven waar deze vorm goed uitpakt, zijn vaak de kleinere technologische en/of innovatiegerichte bedrijven, dus startups en scale-ups. Je focus ligt namelijk op de groei van je onderneming én je personeel. Je geeft je mensen zowel vrijheid als verantwoordelijkheid, met regelmatig taken waarmee ze uit hun comfortzone moeten treden. Hun betrokkenheid is

daardoor hoog. De continue druk kan echter ook voor stress zorgen. Individuele coaching is hier dus belangrijk.

Een andere vorm die bij kleinere organisaties wordt toegepast, is **gedeeld leiderschap**. Hier hebben alle leden van het team de leiding over hun eigen expertise. Meerdere leiders nemen samen, als groep, de beslissingen. De betrokkenheid en saamhorigheid is daardoor groot. Maar doordat onduidelijk is wie precies de eindverantwoordelijke is, kan het wel wat langer duren voor de beslissingen worden genomen.

De meest passieve vorm van leidinggeven is **laissez-fair leiderschap**, waarbij werknemers veel ruimte en verantwoordelijkheid krijgen. Je verdeelt de taken over je personeel, maar oefent geen druk uit. Deze vorm werkt dan ook het best in creatieve bedrijven, waar je als leidinggevende inhoudelijk niet veel kunt toevoegen aan de expertise van je mensen. Dat neemt echter niet weg dat ze altijd wel enige mate van sturing nodig hebben.





DE GROOTSTE VALKUILEN VAN LEIDERSCHAP

Verskillende werkzaamheden binnen verschillende werkculturen vragen om bijpassend leiderschap. Intussen zijn er een paar algemene valkuilen die de impact van jouw leiderschap flink kunnen verslechteren. Het moment is gekomen om de spiegel erbij te pakken en te kijken welke slechte eigenschappen jouw leiderschap misschien wel minder succesvol maken dan je dacht...

We vatten ze samen in zes valkuilen:

1 GEBREK AAN AANWEZIGHEID

Als je van je team en medewerkers verwacht dat ze zestig uur per week werken, maar je niet dezelfde noeste uren maakt, kun je verwachten dat de vijandigheid toeneemt. En toch wordt deze valkuil door veel leiders over het hoofd gezien.

Het is prima om regelmatig lange weekenden en pauzes te nemen – misschien werk je tachtig uur per week en neem je elke tweede maandag vrij – maar het moet voor je werknemers wel duidelijk zijn dat je net zo hard werkt als zij. Als leider is het belangrijk dat je actief bijdraagt aan de gezamenlijke missie en je mensen moeten dit kunnen zien en begrijpen. Dit betekent waar mogelijk fysiek aanwezig zijn op kantoor, maar ook je medewerkers een kijkje geven in je werk.

2 GEBREK AAN RICHTING

Wat zijn de doelstellingen van je bedrijf? En hoe werk je daarnaartoe? Wanneer je bij je mensen niet kunt overbrengen welke kant je bedrijf op gaat, leidt dit tot een gebrek aan vertrouwen. Uiteindelijk zullen je eigen mensen gaan twijfelen over de doelen van je bedrijf. En dus ook over de reden om er te werken.

Hoe hoger je doelen en ambities zijn, hoe belangrijker en doorslaggevender jouw rol als leider is. Wil je Champions League spelen? Geen team wint zijn wedstrijden zonder duidelijk wedstrijdplan. Jij moet ervoor zorgen dat het team bij elkaar blijft, alle taken uitvoert en de mouwen opstroopt. Als CEO snap je dit waarschijnlijk. Maar, zorg ervoor dat het ook duidelijk wordt overgebracht aan alle leiders en managers onder je. Daarbij is het belangrijk onderscheid te maken tussen management en leiderschap; leiderschap wordt gevraagd in tijden van crisis, management in tijden van rust.

3 GEBREK AAN TRANSPARANTIE

Mensen hebben een ongelooflijk sterk vermogen om onwaarheden op te sporen. Wij noemen dat ook wel de 'bullshit-detector'. Als leiders informatie achterhouden of, erger nog, de waarheid verkeerd voorstellen, komen werknemers daar altijd achter. En dat schaadt het vertrouwen. Zonder vertrouwen in hun leider neemt ook het respect af.

Probeer als leider dus zo transparant mogelijk te zijn. Dit kan soms lastig zijn, vooral in moeilijke tijden met ontslagen of zware verliezen. Maar juist dan is het belangrijk. Transparantie houdt iedereen op één lijn, legt de geruchtenmolen stil en vermindert de angst.

4 GEBREK AAN AUTORITEIT

Bazige bazen zijn voor niemand een pretje. Maar een leider die géén autoriteit heeft – bij andere leiders, werknemers, leveranciers of klanten – kan net zo frustrerend zijn. Zij dansen namelijk rond moeilijke beslissingen, voeren geen effectieve veranderingen door en geven slechte feedback. Dergelijk gedrag heeft negatieve domino-effecten en kan leiden tot burn-out van het team, onproductieve processen en gebrek aan groei.

Mensen willen een leider die knopen doorhakt en richting aangeeft. Intussen zien we nog veel leiders die vooral aardig gevonden willen worden door hun medewerkers.

Wanneer jij zwakke punten in je team opmerkt, geef je dan eerlijke en waardevolle feedback? Leid jij je team duidelijk in de richting van succes? Vervelende boodschappen zijn helaas niet leuk om te brengen... Als je bang bent dat je te weinig autoriteit hebt, praat dan met iemand – bij voorkeur een leider die deze zwakheden niet heeft – over hoe zij dergelijke moeilijke beslissingen benaderen.

5 TE WEINIG LUISTEREN

Je hebt als leider enorm veel autoriteit en macht om grote veranderingen door te voeren. Misschien hoor je geruchten en vragen, maar je krijgt zelden directe feedback die tegen jouw autoriteit ingaat. Als leider moet je echter accepteren dat mensen vaak niet bereid zullen zijn om in alle openheid hun kritische mening of negatieve feedback op jouw ideeën te geven.

Als je er niet om vraagt, zul je waarschijnlijk nooit volledig eerlijke feedback krijgen. Het is dus belangrijk om je mensen vragen te stellen en te luisteren naar degenen die zich uitspreken. Als ze het niet met je eens zijn, benader het gesprek dan onderzoekend. Met simpelweg je eigen mening verdedigen en erop wijzen dat ze ongelijk hebben, bereik je niets. Dat leidt alleen maar tot ongemotiveerde mensen – en dus nóg minder feedback.

6 GEBREK AAN VERTROUWEN

Niemand vindt het leuk om op microniveau te worden aangestuurd, maar nog erger is het als een leider fundamenteel geen vertrouwen heeft in de mening en expertise van een medewerker. Dat demoraliseert en belemmert de professionele groei van je mensen – en dus je organisatie.

Als leider kun je geen expert zijn in elk onderdeel van je bedrijf. Zelfs als je de tijd ervoor zou hebben, zou je de diversiteit aan meningen missen die nodig zijn om een bedrijf holistisch vooruit te helpen. Daarom huur je specialisten op verschillende gebieden in.

Ook de hands-off aanpak kan duidelijkheid scheppen. Dan geef je bijvoorbeeld aan dat je niet alles voor-
kauwt en je van medewerkers verwacht dat ze zelf dingen bedenken. Geef je experts dus vertrouwen. Niet voor niets voegen ze waarde toe aan je bedrijf. Daag ze uit wanneer dat nodig is en beloon bewezen succes met verantwoordelijkheid.

HOE KOM JE TOT GOED LEIDERSCHAP BINNEN JOUW ORGANISATIECULTUUR?

Als je buiten de zes genoemde valkuilen blijft, ben je al een heel eind op weg naar goed leiderschap. Maar waar begin je als je concreet je leiderschap wilt versterken binnen de daarbij gewenste cultuur?

Stel, je wilt naar transformationeel leiderschap, met autonomie en een vitale werkpopulatie. Als eerste stap is het dan logisch een leiderschapsprogramma te doorlopen dat zich specifiek daarop richt. Vervolgens moet je het aan de hand van je nieuwe kernwaarden, visie en missie in praktijk gaan brengen.

Om ervoor zorgen dat je daarin iedereen meekrijgt, zal de gewenste cultuur in de structuur van de organisatie moeten worden geborgd. Met andere woorden: je creëert die gewenste cultuur door de structuur op de werkvloer aan te passen. En met zowel het cultuurprogramma als het leiderschapsprogramma kan Aaim je helpen.

Aaim geeft structuur aan een sterke en meetbare organisatiecultuur. Met ons cultuurprogramma maken we concreet en zichtbaar aan welke knopen organisaties moeten draaien om de gewenste cultuur te realiseren – met succesvolle organisaties en tevreden medewerkers als resultaat.



ONS LEIDERSCHAPSPROGRAMMA

Ons leiderschapsprogramma is voor directies, managementteams en leidinggevendenden die zichzelf willen ontwikkelen en die een cultuur- of gedragsverandering in gang willen zetten. Het programma richt zich op leiderschapsstijlen en verandermanagement.

VERBETER ZELF JE CULTUUR

We komen niet op de werkvloer. Uiteindelijk zul je het namelijk zelf moeten doen. Het grote voordeel daarvan is dat de werkvloer de daadkracht en het eigenaarschap van de directie voelt.

Wij delen onze kennis, advies en tools. We spreken alle stappen met je door, maken presentaties, ontwerpen interventies en bereiden je voor op wat gaat komen. Of we houden het gewoon bij af en toe sparren of coaching.

NAAR TASTBARE VERANDERING

De nadruk van het programma ligt op tastbare verandering. Daar sturen we dan ook op. En zo zorgen we ervoor dat je het voortaan zonder ons kunt. De veranderingen waar we met het leiderschapsprogramma aan werken, zijn:

VAN

Cultuur is vaag en niet tastbaar

Geen idee hoe we moeten veranderen en waar te beginnen?

Cultuur leidt jou

Veel investeren in werken met externen

Symptoombestrijding, teambuilding en feedbackcursussen

Ongeschreven regels

NAAR

Een tastbaar en meetbaar beeld van de cultuur

Bewezen effectieve aanpak, stap voor stap uitgewerkt

Jij leidt cultuur

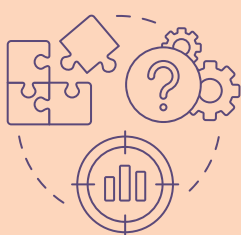
Zelf verandering in gang zetten

Concrete interventies die wel effect hebben

Expliciete focus op wat belangrijk is



DE PLANNING



DE DIAGNOSEFASE



DE ONTWERPFASE



DE IMPLEMENTATIEFASE

Het leiderschapsprogramma duurt ongeveer zes maanden. Daarin doorlopen we drie fases: de diagnosefase, de ontwerpfase en de implementatiefase. Deze stemmen we volledig af op jouw wens. We maken samen de cultuur tastbaar en meetbaar, stellen nieuwe kaders op en voeren de eerste interventies door. Daarbij werken we met een online projectmanagementtool.

In de diagnosefase leggen we samen de zwarte gaten bloot tussen de huidige en gewenste cultuur, maar ook tussen de cultuur en de strategie, of tussen de cultuur en de structuur van de organisatie. Tijdens het onderzoek kijken we naar de waarden, ongeschreven regels, gedrag en keuzes. Dit doen we door middel van een online vragenlijst en interviews die je als leidinggevende zelf afneemt. Alles geheel in de stijl van de organisatie. Je presenteert daarna zelf de uitkomsten aan je team of organisatie, in combinatie met een plan voor verandering.

Als je inzichtelijk hebt waar en wat je wilt veranderen, zorgen we in de ontwerpfase voor heldere kaders, zoals een missie, visie, waarden en gedragsprincipes. Daarnaast maken we cultuur tastbaar door te kijken naar de structuren binnen de organisatie. Zo zorg je voor consistentie in jullie signatuur, cultuur en structuur, zoals we die beschreven in ons whitepaper ***'Hoe je de cultuur van de organisatie écht verandert'***.

Een verandering volgt uit de eerder beschreven fases, of is al aan de gang. In de implementatiefase begeleiden en coachen we je bij het daadwerkelijke doorvoeren van de veranderingen. Rond een cultuurverandering zul je zelf directief leiderschap moeten tonen. Je bent nou eenmaal een sterk bepalende factor in de cultuur van je organisatie. Maar, je kunt zo'n cultuurverandering natuurlijk ook stilzwijgend doorvoeren, waarbij je mensen voelen dat het leiderschap aanwezig is in de organisatie en de verandering ook van hen is.



OVER AAIM

Cultuur laat zich niet makkelijk vangen in een definitie, maar is een optelsom van waarden, normen, gedrag, rituelen, uitingen en manieren waarop beslissingen worden genomen. Door het aanbrengen van een optimale structuur maken we cultuur meetbaar en zorgen we voor concrete en blijvende gedragsverandering. Een gezonde en sterke organisatiecultuur is voor ieder bedrijf de basis voor een langdurig succes.

Aaim is de steun en toeverlaat van het management dat een cultuuromslag wil maken. We helpen actief mee de gestelde doelen te realiseren en de structuur te organiseren. Zo realiseren wij cultuur met structuur.

AAIM
VOOR STRUCTUUR IN CULTUUR

 030 227 33 77

 info@aaim.nl

aaim.nl

