

oranje fonds

Het Groeiboek



LEIDERSCHAP

Dit is een deel van het Oranje Fonds Groeiboek.

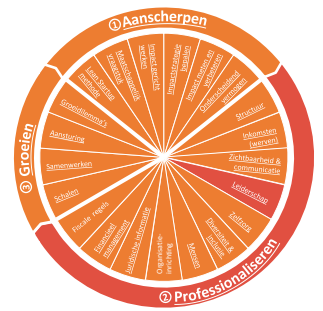
[Hele Groeiboek bekijken?](#)

10

Leiderschap



1. Synthese: Leiderschap
2. Zelfstudie: Mijn sterke en zwakke punten
3. Zelfstudie: Primaire leiderschapsstijl
4. Zelfstudie: Groei Mindset adopteren
5. Zelfstudie: Authentieker leiden
6. Zelfstudie: Effectiever leiden
7. Zelfstudie: Beslissingen nemen
8. Zelfstudie: Adaptief leiderschap
9. Zelfstudie: Persoonlijke ontwikkeling
10. Zelfstudie: Coachen
11. Zelfstudie: Feedback geven
12. Zelfstudie: Beïnvloeden



10 Leiderschap

Leiderschap kun je niet uit boeken halen. Dit onderwerp is geen stappenplan maar een gereedschapskist met verschillende methoden voor zelfonderzoek en versterking van je eigen leiderschapsstijl. Ook leer je technieken om anderen te coachen, feedback te geven en te beïnvloeden.



Leiderschap



Mijn sterke en zwakke punten



Mijn primaire leiderschapsstijl



Groei mindset adopteren



Authentiek leiden



Effectief leiden



Beslissingen nemen



Adaptief leiderschap



Persoonlijk Ontwikkelplan



Anderen coachen



Feedback geven

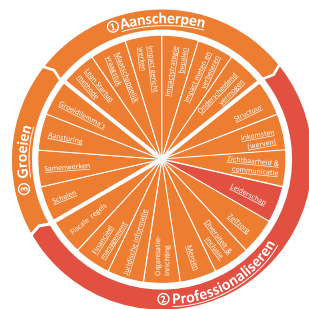


Anderen beïnvloeden



oranje fonds

Leiderschap



Goed leiderschap is essentieel voor het **succes van je initiatief**. Het biedt richting, motiveert medewerkers en bevordert samenwerking. Dit leidt tot verbeterde prestaties en groei. Leiderschap kun je ontwikkelen. Door te begrijpen **wat leiderschap inhoudt** en **wie jij bent als leider**, kun je **zelf groeien** en **anderen laten groeien**.

Wat is leiderschap (en wat niet)?

- Het **begeleiden** en **beïnvloeden** van **mensen** om een **gemeenschappelijk doel** te bereiken.
 - Het omvat **kwaliteiten** en **vaardigheden** die je in staat stellen om het goede voorbeeld te geven, weloverwogen beslissingen te nemen, effectief te communiceren, teamwork te bevorderen en je aanpassingsvermogen te optimaliseren.
 - Het is niet gelijk aan 'de baas' zijn: een baas geeft opdrachten en verwacht gehoorzaamheid, terwijl een leider **inspireert** en **motiveert**.

Wie ben jij als leider?

- Leiderschap kun je ontwikkelen, ook al is het afhankelijk van **persoonsgebonden elementen**. Leer [jezelf goed kennen](#) om te ontwikkelen en te groeien.
- Je hebt ook een **primaire leiderschapsstijl**, die je geneigd bent te gebruiken. Als je hier bewust van bent, kun je proberen een andere stijl te gebruiken wanneer dit meer gepast is.

Hoe groei je als leider?

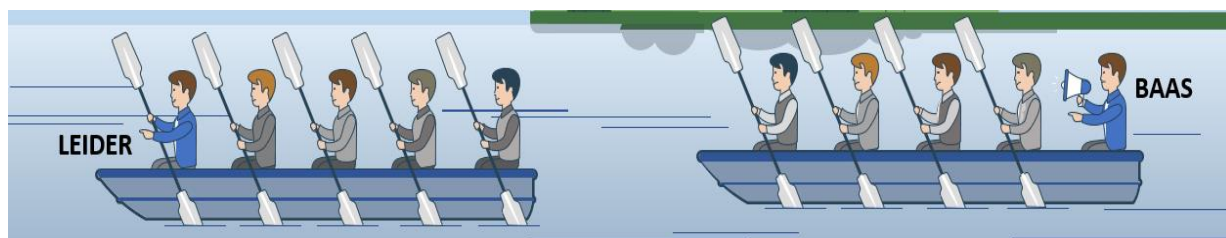
- Ontwikkel je **groei mindset** met behulp van [deze 8 tips](#).
- Identificeer je **ontwikkelpunten** op de volgende aspecten:
 - **Authentiek leiden** door [alle 6 de leiderschapsstijlen](#) te kunnen inzetten.
 - **Effectiever leiden** door [deze 8 eigenschappen](#) te ontwikkelen.
 - **Beter beslissingen nemen** in verschillende situaties met het [Cynefin framework](#).
 - **Adaptief leiden** om in staat te navigeren bij niet-traditionele problemen
- Stel een [Persoonlijk ontwikkelingsplan](#) op, om aan je ontwikkelpunten te werken.

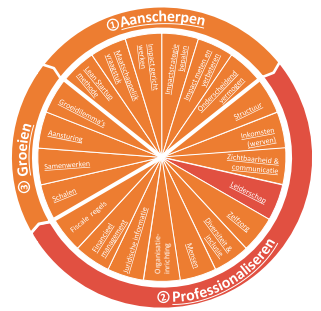
Hoe laat je anderen groeien?

- **Coaching** kan via het **GROW** model: *Goal, Reality, Options* en *Wrap-up*.
- **Feedback** kun je geven via het **OILS** model: *Observatie, Impact, Luisteren* en *Suggesties*.
- **Beïnvloeden** kun je doen door 5 verschillende **strategieën** en 10 **tactieken** uit te oefenen.

Hoe houd je leidinggeven vol?

- Om je welzijn en effectiviteit te behouden is **zelfzorg** belangrijk. [Lees er meer over](#).





oranje fonds

Mijn sterke en zwakke punten

Wie ben ik als leider?

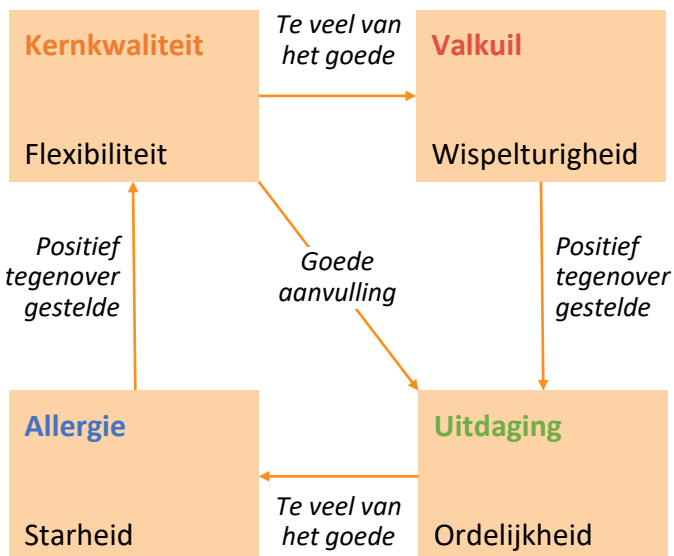
Doel: je eigen sterkere en minder sterke punten in kaart brengen.

Hoewel je leiderschap kunt ontwikkelen, is het afhankelijk van persoonsgebonden elementen. Door te weten wat jouw sterke en zwakke punten zijn, kom je erachter welke factoren je nog kunt ontwikkelen. Hieronder staan hulpmiddelen om jezelf beter te leren kennen. Vul eerst de MBTI test in en ga dan met de kernkwaliteiten aan de slag.

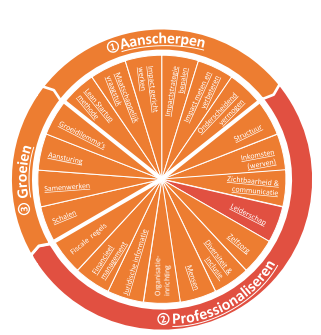
Hulpmiddel	Omschrijving	Doel
Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)	<u>Test</u> die inzicht geeft in iemands persoonlijkheidstype op basis van vier dichotomieën of voorkeursparen: extraversie/introversie; observatie/intuïtie; denken/voelen; oordelen/waarnemen.	Begrijpen op welke manier jij informatie verwerkt, beslissingen neemt, communiceert en omgaat met de wereld.

Kernkwadranten van Daniel Ofman	Model dat inzicht geeft in je persoonlijke kwaliteiten en hoe deze zich verhouden tot de valkuilen die daarbij horen. Door te werken aan de uitdagingen die hieruit voortkomen, kun je jezelf verder ontwikkelen. Door je bewust te zijn van je allergieën , kun je leren hoe je hiermee om kunt gaan en hoe je beter kunt samenwerken met anderen.	Begrijpen wat je persoonlijke kwaliteiten en valkuilen zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden, om zo effectiever te kunnen communiceren en samenwerken.
--	---	---

Het **kernkwadrant** heeft vier elementen: kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Vul het voor jezelf in en identificeer:



1. je **kwaliteit**: wat zijn jouw sterke punten en waar ben je goed in?
2. je **valkuil**: wat zijn de eigenschappen die bij jouw kwaliteit horen, maar die soms ook tegen je kunnen werken?
3. je **uitdaging**: wat kun je doen om je kwaliteit nog beter te benutten en je valkuil te vermijden?
4. je **allergie**: wat zijn de eigenschappen van anderen die jouw valkuil *uitlokken* en hoe kun je hiermee omgaan?



oranje fonds

Primaire leiderschapsstijl

Wie ben ik als leider?

Doel: gevoel krijgen voor je primaire leiderschapsstijl.

Er zijn 6 leiderschapsstijlen. Elke stijl heeft voordelen en nadelen en kan meer of juist minder gepast zijn in bepaalde situaties. In de zelfstudie "Authentiek leiden" leer je hier meer over. Deze **oefening** helpt je aan de hand van 5 factoren om gevoel te ontwikkelen voor jouw primaire leiderschapsstijl.

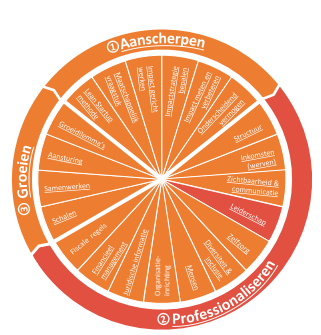
Stap 1: kijk bij elke factor in hoeverre je het bij jezelf herkent. Geef jezelf een score van 1 t/m 5, waar 1 "helemaal niet" is en 5 "helemaal wel" betekent. Je kunt ook aan een collega vragen het voor jou in te vullen.

Stap 2: bereken het absolute verschil tussen jouw score en de score per leiderschapsstijl (geen negatieve punten). Stel bijvoorbeeld dat jij voor karakter een 4 scoort, dan heb je daar bij visionair 0 punten (4-4=0), bij autoritair 1 punt (4-3=1) en bij mensgericht ook 1 punt (5-4=1).

Stap 3: tel jouw scores per leiderschapsstijl op, degene met de laagste score is jouw primaire leiderschapsstijl.

Step 1 Step 2 Step 3

Leiderschap stijl	Actie	Emotionele competenties	Karakter	Competentie	Houding	Mensgerichtheid	Moed	Mijn score
			Betrouwbaar Rechtvaardig Eerlijk	Kennis van zaken Management vaardigheden	Evenwichtig Uitgesproken Geduldig	Actieve luisteraar Respectvol Gecommitteerd aan ontwikkeling van anderen	Bereid moeilijke beslissingen te nemen en anderen uit te dagen	
Mijn score (1 – 5)			
Visionair	Mobiliseert mensen naar een visie	Streven naar prestatie, initiatief, zelfbeheersing	4	5	4	3	5	...
Autoritair	Eist directe naleving	Zelfvertrouwen, empathie, katalysator voor verandering	3	4	3	3	4	...
Mensgerichte	Smeedt consensus door deelname	Empathie, opbouwen van relaties, communicatie	5	4	4	5	3	...
Democratisch	Stelt hoge prestatie normen	Samenwerking, team leiderschap, communicatie	4	5	5	4	4	...
Competitief	Creëert harmonie en emotionele banden	Gewetensvolheid, streven naar prestatie, initiatief	3	5	3	2	5	...
Coachend	Ontwikkelt mensen voor de toekomst	Ontwikkelen van anderen, empathie, zelfbewustzijn	4	4	4	5	3	...



oranje fonds

Groei Mindset adopteren Hoe groei ik als leider?

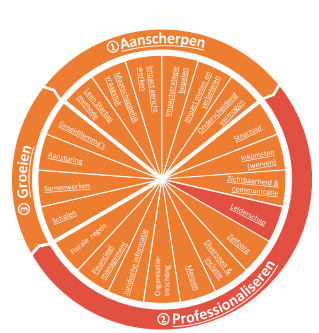
Doel: stappen zetten om je groei mindset te ontwikkelen.

Mensen met een **groei mindset** geloven dat capaciteiten en intelligentie worden ontwikkeld door **inspanning, leren** en **doorzettingsvermogen**. Deze mindset helpt je om uitdagingen aan te gaan, te leren van mislukkingen en jouw potentieel volledig te benutten. Dit leidt tot persoonlijke groei. Lees de onderstaande tips, zet een vinkje bij wat al goed gaat en bepaal dan waar je het meeste kan verbeteren. Ga daarmee aan de slag.

Hoe kun je een groei mindset ontwikkelen?

- Geloof in jezelf:** Gebruik dagelijkse affirmaties of vergelijkbare technieken om jezelf ervan te overtuigen dat je in staat bent om verandering te bewerkstelligen. Herinner jezelf dat dit je helpt om je doelstellingen te bereiken en om zelf te groeien.
- Neem verantwoordelijkheid:** Vermijd het afschuiven van verantwoordelijkheid voor tekortkomingen op externe omstandigheden en op anderen. Erken je eigen verantwoordelijkheid voor jouw toekomst en voor het maximaliseren van je inherente talenten en vaardigheden.
- Wees nieuwsgierig:** Sta open voor wat je niet weet en omarm het gevoel van onwetendheid. Zie niet-weten niet als reden voor schaamte, maar als een bron van opwinding. Stel vragen en onderzoek.
- Sta jezelf toe om te falen:** Hoewel dit ongemakkelijk kan zijn, is het van essentieel belang om te proberen en te falen, en vervolgens opnieuw te proberen. Fouten zijn stappen op weg naar succes.
- Verlaat je comfortzone:** De comfortzone is misschien wel veilig, maar het beperkt ook je groei. Daag jezelf uit en stap buiten, beperkende overtuigingen en aangenomen grenzen om te kunnen groeien.
- Focus niet alleen op resultaten:** Hoewel resultaten belangrijk zijn, moet je jezelf ook belonen voor je inspanningen. Zelfwaardering voor een dappere poging, kan je op de lange termijn ondersteunen. Het proces is cruciaal, juist als het moeilijk wordt.
- Beheers afgunst:** Bekijk het succes van anderen als een model voor wat je wilt bereiken, in plaats van het te benijden. Bewondering kan je inspireren en leiden naar succes.
- Vraag feedback:** Test je vaardigheden door regelmatig (anoniem) feedback op te halen bij werknemers en vrijwilligers. Door aanpassingen door te voeren in je gedrag kan je verder groeien als leider.





oranje fonds

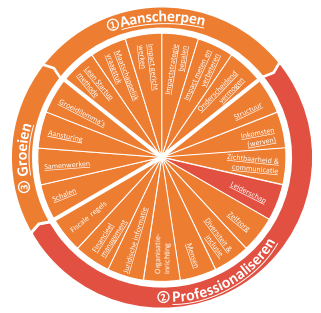
Authentieker leiden

Hoe groei ik als leider?

Doel: begrijpen wanneer welke leiderschapstijl het beste werkt.

Je hebt in de zelfstudie “Mijn primaire leiderschapstijl” gezien wat jouw primaire leiderschapstijl is en hoe je op de rest scoort. Nu is het belangrijk dat je leert meerdere leiderschapstijlen toe te passen afhankelijk van de situatie waarin je je bevindt. Lees hier onder wanneer welke leiderschapstijl het beste werkt en wat potentiële nadelen zijn.

Leiderschapstijlen		
	Wanneer de stijl het beste werkt	Potentiële nadelen
 Autoritair <i>"Doe wat ik zeg"</i>	In een crisis , om een ommekeer te starten of met problematische medewerkers	Kan flexibiliteit belemmeren en motivatie verminderen
 Visionair <i>"Kom met mij mee"</i>	Wanneer veranderingen een nieuwe visie vereisen, of wanneer een duidelijke richting nodig is	Minder effectief wanneer het team meer ervaren is dan de leider
 Mensgericht <i>"Mensen gaan voor"</i>	Om breuken in een team te helen of mensen te motiveren tijdens stressvolle omstandigheden	Minder effectief wanneer het team meer ervaren is dan de leider
 Democratisch <i>"Wat denk jij?"</i>	Om draagvlak of consensus te creëren, of om input te krijgen van waardevolle medewerkers	Potentieel voor eindeloze vergaderingen en verwarde teamleden
 Competitief <i>"Nu moeten wij het laten zien"</i>	Om snel resultaten te behalen van een zeer gemotiveerd en bekwaam team	Medewerkers kunnen overweldigd worden door eisen voor uitmuntendheid
 Coachend <i>"Probeer dit eens"</i>	Om een medewerker te helpen prestaties te verbeteren of lange termijn sterktes te ontwikkelen	Moeilijk om succes te behalen wanneer medewerkers verandering tegenwerken



oranje fonds

Effectiever leiden

Hoe groei ik als leider?

Doel: begrijpen met welke eigenschappen je effectief kunt leiden.

Je beschikt pas over leiderschap als anderen jou ook als hun leider zien. Leiderschapsgoeroe Stephen Covey omschrijft acht eigenschappen voor effectief leiderschap. Sta hierbij stil en bedenk wat jij nog beter kunt ontwikkelen.

Er zijn acht eigenschappen voor effectief leiderschap

Het ontwikkelen van de eerste 3, helpt je bij het **overwinnen van jezelf**. Hierna focus je met eigenschappen 4 t/m 6 op de **gezamenlijke overwinning**, door effectief samen te werken. Pas als je weet dat je de eerste 6 beheerst, kun je met de laatste 2 aan de slag. Deze zorgen ervoor dat je op de **lange termijn een effectieve leider kunt blijven**. Investeer in jouw groei en welzijn, zo kun je uiteindelijk een krachtige invloed hebben op de groei en het welzijn van anderen, wat bijdraagt aan gezonde en effectieve relaties.

- 1. Wees proactief:** Neem verantwoordelijkheid voor je eigen leven en reacties. Laat je niet beheersen door omstandigheden, maar neem het initiatief en maak bewuste keuzes.
- 2. Heb een doel voor ogen:** Stel een duidelijk doel, voordat je aan een taak begint. Richt je acties in op basis van je waarden en principes, om zinvolle resultaten te bereiken.
- 3. Begin bij het begin:** Prioriteer je activiteiten op basis van urgentie en belang. Focus op taken die bijdragen aan je doelen en negeer afleidingen.



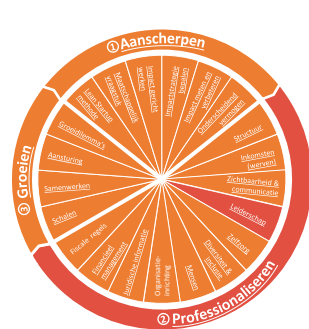
4. Denk in termen van win/win: Streef naar oplossingen waarbij alle betrokken partijen voordeel hebben. Werk samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken en creëer positieve samenwerking.

5. Probeer eerst te begrijpen voordat je begrepen wordt: Luister actief en probeer anderen echt te begrijpen, voordat je zelf begrepen wilt worden. Toon empathie en creëer een omgeving voor open communicatie.

6. Werk synergetisch: Werk samen met anderen om synergie te creëren. Het geheel is meer dan de som van de delen. Waardeer diversiteit in ideeën en talent.

7. Houd de zaag scherp: Zorg voor jezelf op fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel vlak. Zoek naar een evenwichtige groei en vernieuwing om je effectiviteit te waarborgen.

8. Vind je innerlijke stem en inspireer anderen: Blijf jezelf ontdekken, zodra jij authentiek leeft kun je anderen motiveren om hetzelfde te doen



oranje fonds

Beslissingen nemen (1/2)

Hoe groei ik als leider?

Doel: leren om de juiste beslissing te nemen in verschillende situaties.

Het Cynefin framework helpt leiders om beslissingen te nemen op basis van de complexiteit van de situatie, aan de hand van verschillende besluitvormingsstrategieën.

Je kunt niet in elke situatie op dezelfde manier leiding geven. Het [Cynefin framework](#) helpt je om te weten in welke context je je bevindt, zodat je niet alleen betere beslissingen kunt nemen, maar ook problemen kunt vermijden die ontstaan wanneer jouw voorkeurs-leiderschapstijl leidt tot fouten.

Er zijn **simpele**, **ingewikkelde**, **complexe** en **chaotische** situaties. In elke situatie voer je 3 stappen uit, waarvan er 2 hetzelfde blijven: de situatie waarnemen (1^{ste} of 2^{de} stap) en reageren (3^{de} stap). Afhankelijk van de situatie komt er een stap voor of na waarnemen bij.

- Bij **simpele** situaties **categoriseer** je het beste antwoord voordat je reageert.
- Bij **ingewikkelde** situaties **analyseer** je de beschikbare informatie voordat je reageert.
- Bij **complexe** situaties begin je met het **uitproberen**, zodat je nieuwe antwoorden kunt vinden.
- Bij **chaotische** situaties **handel** je meteen om paniek te vermijden.

Lees op de volgende pagina hoe je elke situatie kunt herkennen en wat de gevaarsignalen zijn.

Voorbeeld situaties voor de lokale soepkeuken

Simplel: Het bereiden van een maaltijd volgens een recept. De stappen zijn makkelijk te **categoriseren** en zijn voorspelbaar. Het resultaat is hetzelfde als je de instructies volgt.

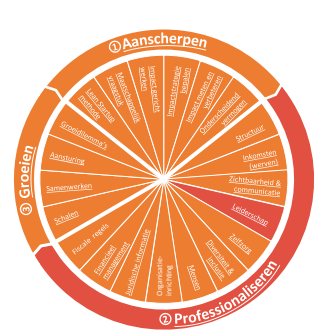
Ingewikkeld: Het uitbreiden van de soepkeuken om meer mensen te bedienen. Het vereist een expertise **analyse** en planning, maar het resultaat kan met een grote mate van zekerheid worden voorspeld als de juiste stappen worden genomen.

Complex: Het ontwikkelen van een nieuw programma om training te bieden aan klanten van de soepkeuken. Er zijn veel en deels onbekende variabelen, de uitkomst is onzeker. Verschillende dingen **uitproberen** en itereren is vaak nodig om de juiste oplossing te vinden.

Chaotisch: Reageren op een plotselinge toename van de vraag als gevolg van een pandemie. De situatie is onvoorspelbaar en er moet snel **gehandeld** worden om deze te stabiliseren.

Het Cynefin Framework

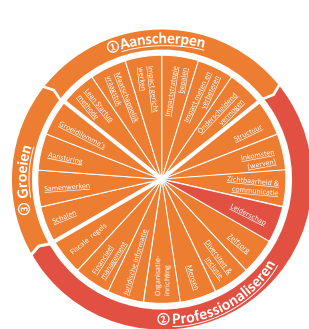
<p>Complex Uitproberen Waarnemen Reageren</p>	<p>Ingewikkeld Waarnemen Analyseren Reageren</p>
<p>Chaotisch Handelen Waarnemen Reageren</p>	<p>Simplel Waarnemen Categoriseren Reageren</p>



oranje fonds

Beslissingen nemen (2/2) Hoe groei ik als leider?

	De kenmerken van de context	De taak van de leider	Gevaarsignalen	Reactie op gevaarsignalen
Simpel	<ul style="list-style-type: none"> Herhalende patronen en consistente gebeurtenissen Duidelijke oorzaak-gevolg relaties zichtbaar voor iedereen; het juiste antwoord bestaat "Known knowns" Leiderschap gebaseerd op feiten 	<ul style="list-style-type: none"> Waarnemen, categoriseren, reageren Ervoor zorgen dat juiste processen aanwezig zijn Delegeren Gebruik maken van "best practices" Communiceren op een duidelijke, directe manier, niet per se uitgebreid en interactief 	<ul style="list-style-type: none"> Zelfgenoegzaamheid en comfort Verlangen om complexe problemen eenvoudig te maken Ingesleten denken Geen uitdaging van ontvangen wijsheid Overmatig vertrouwen op "best practices" als de context verandert 	<ul style="list-style-type: none"> Creëer communicatiekanalen om orthodoxie uit te dagen Blijf verbonden zonder micromanagement Ga er niet van uit dat dingen eenvoudig zijn Erken zowel de waarde als de beperkingen van "best practices"
Ingewikkeld	<ul style="list-style-type: none"> Deskundige diagnose vereist Oorzaak-gevolg relaties mogelijk maar niet direct duidelijk voor iedereen; meer dan één juist antwoord mogelijk "Known unknowns" Leiderschap gebaseerd op feiten 	<ul style="list-style-type: none"> Waarnemen, analyseren, reageren Panelen van experts samenstellen Luisteren naar conflicterend advies 	<ul style="list-style-type: none"> Experts te zelfverzekerd in hun eigen oplossingen of in de effectiviteit van eerdere oplossingen Analyseverlamming Standpunten van niet-experts uitgesloten 	<ul style="list-style-type: none"> Aanmoedigen van externe en interne belanghebbenden om expertmeningen uit te dagen. Zo bestrijd je ingesleten denken Gebruik experimenten en spellen om mensen buiten het bekende te laten denken
Complex	<ul style="list-style-type: none"> Fluctuatie en onvoorspelbaarheid Geen juiste antwoorden; opkomende instructieve patronen Veel concurrerende ideeën Behoefte aan creatieve en innovatieve benadering "Unknown unknowns" Leiderschap gebaseerd op patronen 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken, waarnemen, reageren Omgevingen en experimenten creëren die patronen kunnen doen ontstaan Verhoog niveaus van interactie en communicatie Gebruik maken van methoden die ideeën kunnen genereren: Open discussie bevorderen; grenzen stellen; tegengestelde meningen en diversiteit aanmoedigen 	<ul style="list-style-type: none"> Neiging om terug te vallen in gewoonte patronen van bevel en controle Verleiding om naar feiten te zoeken in plaats van patronen te laten ontstaan Verlangen naar versnelde oplossing van problemen of exploitatie van kansen 	<ul style="list-style-type: none"> Wees geduldig en sta tijd toe voor reflectie Gebruik benaderingen die interactie bevorderen zodat patronen kunnen ontstaan
Chaotisch	<ul style="list-style-type: none"> Hoge turbulentie Geen duidelijke oorzaak-gevolg relaties, geen nut om naar juiste antwoorden te zoeken Veel beslissingen om te nemen en geen tijd om te denken Hoge spanning "Unknowables" Leiderschap gebaseerd op patronen 	<ul style="list-style-type: none"> Handelen, waarnemen, reageren Kijk wat werkt in plaats van naar juiste antwoorden te zoeken Neem onmiddellijk actie om de orde te herstellen (bevel en controle) Zorg voor duidelijke, directe communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> Het langer toepassen van een bevel-en-controle-aanpak dan nodig "Cultus van de leider" Gemiste kans voor innovatie Chaos blijft ongeremd 	<ul style="list-style-type: none"> Stel mechanismen in werking (zoals parallelle teams) om te profiteren van kansen die worden geboden door een chaotische omgeving Moedig adviseurs aan om jouw standpunt uit te dagen zodra de crisis is afgenomen Werk eraan om de context te verplaatsen van chaotisch naar complex



oranje fonds

Adaptief leiderschap (1/3)

Doel: leren wat adaptief leiderschap is en hoe je het kunt inzetten in je dagelijkse werk.

Het toepassen van adaptief leiderschap kan je helpen te **navigeren in onze complexe en snel veranderende wereld** waar traditionele oplossingen niet altijd een optie zijn. Ook kan het **innovatie en effectieve probleemoplossing** bevorderen binnen je organisatie.

Wat is adaptief leiderschap?

Het vermogen om je als leider **te kunnen aanpassen op veranderende omstandigheden, onzekerheden of uitdagingen**. Dit is afhankelijk van de situatie en de organisatiebehoeften.

Wanneer gebruik je adaptief leiderschap?

Een adaptieve benadering kun je gebruiken wanneer een uitdaging (zie voorbeelden onderstaand) geen technische oplossing heeft, **wanneer er geen eerdere expertise of bekende oplossingen beschikbaar is** en het probleem impact heeft op verschillende organisatieonderdelen. Om erachter te komen of het om een technische- of adaptieve uitdaging gaat, kun je de volgende vragen stellen:

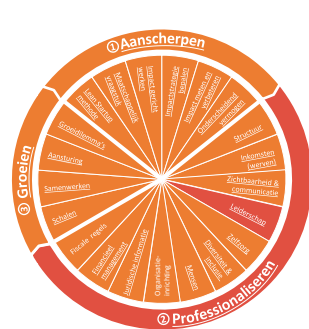
Reflectie vragen	Technische uitdaging	Adaptieve uitdaging
Is het probleem...?	Duidelijk	Onduidelijk
Zijn de resultaten...?	Bekend	Onbekend
Kan het probleem geïsoleerd worden?	Ja	Nee
Is er een duidelijke procedure/benadering?	Ja	Nee
Moeten we experimenteren?	Nee	Ja
Kan het worden aangepakt met huidige vaardigheden?	Ja	Nee
Heb ik alle expertise die ik nodig heb?	Ja	Nee
Wat is de kans om het in één keer goed te krijgen?	Hoog	Laag
Is het eerder gedaan?	Ja	Nee

Voorbeeld

	<i>Belangrijke werknemer valt weg</i>	<i>Onverwachte beleidsverandering pandemie</i>
--	---------------------------------------	--

Voorbeeld: Forward*Inc kon door de pandemie geen ondernemersprogramma's meer op locatie organiseren. De kernactiviteiten van de stichting vielen volledig weg. Een grote tegenslag, maar óók een kans. In sneltreinvaart digitaliseerde de organisatie haar programma-aanbod en profiteert daar tot op de dag van vandaag van. Tegenwoordig biedt Forward*Inc een 8-week durend online programma aan met 60 uur aan videotrainingen, praktische opdrachten en peer-to-peer ondersteuning. Door het digitaliseren van het programma kan FI méér deelnemers bereiken, kunnen nieuwkomers uit het hele land deelnemen en kan de organisatie beter selecteren welke ondernemers geschikt zijn voor verdiepende ondernemersprogramma's.





oranje fonds

Adaptief leiderschap (2/3)

Doel: leren wat adaptief leiderschap is en hoe je het kunt inzetten in je dagelijkse werk.

Het toepassen van adaptief leiderschap kan je helpen te **navigeren in onze complexe en snel veranderende wereld** waar traditionele oplossingen niet altijd een optie zijn. Ook kan het **innovatie en effectieve probleemoplossing** bevorderen binnen je organisatie.

Hoe gebruik je adaptief leiderschap?

Deze leiderschapsstijl kun je toepassen door vaste regels en strategieën los te laten en in plaats daarvan **1 te oefenen met zelfreflectie** en **2 toepassen van de 4 A's**

1 Zelfreflectie oefenen: 'Balkon en dans' techniek

Adaptieve leiders hebben de vaardigheid 'reflectief handelen' nodig om de complexiteit en het tempo van dagelijkse activiteiten te kunnen overzien. Deze staat van bewustzijn helpt je het om het geheel en opkomende patronen te overzien.

- In de "Balkon en dans" techniek wordt er van een leider idealiter beoogd om op beide plekken tegelijkertijd te zijn, dan wel constant/zeer regelmatig van plek te wisselen:
 - **Dans:** Bezig zijn met de waan van de dag
 - **Balkon:** Bezig zijn om "de waan van de dag" te overzien (je zet een stap terug en bekijkt het geheel van een afstand, alsof je vanaf een balkon toekijkt).

Denk eens na over hoe jij je tijd investeert; breng je meer tijd door op het "balkon" of in de "dans"? Hoe voelt deze balans? Ontwikkel balkonvaardigheden en vraag:

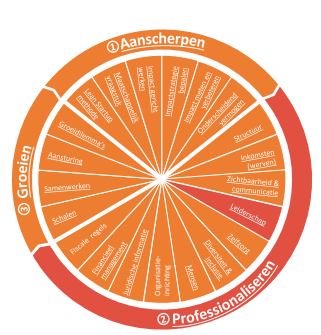
- Hoe kom ik als leider over in deze vergadering (of in dit gesprek)?
- Welke rol speel ik in deze complexe organisatie?
- Welke doeleinden dien ik?
- Welke veranderingen moet ik aanbrengen om effectiever leiding te kunnen geven?

Ontwikkel zelfbewustzijn door inzicht te krijgen in je 'standaardinstellingen' en gedragspatronen waardoor je binnen je comfortzone blijft.

We keren terug naar het voorbeeld van de COVID-19-pandemie



De pandemie vormt een onzekere situatie met veel en snelle veranderingen. Het is verleidelijk om te focussen op de dag-tot-dag taken en om brandjes te blussen (**dansen**). Juist in deze situatie is het belangrijk om een stap terug te zetten en het grotere plaatje te overzien (het **balkon**). Dit kunnen de Directeur en het bestuur doen door de **4 A's toe te passen** en bij iedere stap te evalueren of zij in de gewenste balans opereren.



oranje fonds

Adaptief leiderschap (3/3)

Doel: leren wat adaptief leiderschap is en hoe je het kunt inzetten in je dagelijkse werk.

Het toepassen van adaptief leiderschap kan je helpen te **navigeren in onze complexe en snel veranderende wereld** waar traditionele oplossingen niet altijd een optie zijn. Ook kan het **innovatie en effectieve probleemoplossing** bevorderen binnen je organisatie.

2 De 4 A's toepassen

- A**nticipation – *Anticipatie* op toekomstige behoeften, trends en opties
- A**rticulation – *Articulatie* van behoeften om begrip en steun voor actie te creëren
- A**daptation – *Aanpassing* voor leermomenten en gepaste reacties
- A**ccountability – *Verantwoording* en transparantie tijdens beslissingen

We keren terug naar het voorbeeld van de COVID-19-pandemie

Hoe toonden de Directeur en het bestuur adaptief leiderschap in deze situatie?

1. Snelle besluitvorming – *anticipatie*

Aan het begin van de pandemie was er veel onduidelijkheid over de impact op de gezondheid van mensen. Ondanks de berichten uit Italië, was Nederland afwachtend met maatregelen. De Directeur erkende dat er geen tijd te verliezen was en nam het besluit om over te schakelen naar volledig werken op afstand. Door een stap terug te nemen (balkon) kon de Directeur een strategische beslissing maken. Tegelijkertijd moest het bestuur ook aan de technologische infrastructuur denken om het dagelijkse werk voort te zetten (dans).

2. Open communicatie – *articulatie en verantwoording*

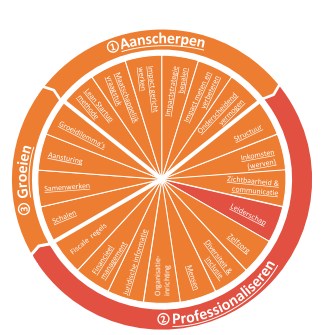
De Directeur merkte dat er zorgen waren op de werkvloer over de veranderingen die er aan kwamen (dansen). Om deze weg te nemen en het vertrouwen van collega's en vrijwilligers te behouden communiceerde de Directeur duidelijk en regelmatig naar collega's over de veranderingen en de achterliggende redenering (balkon).

3. Ondersteuning van het teamgenoten – *aanpassing*

Het bestuur merkte dat werken op afstand uitdagingen met zich meebracht. Collega's ervaarden isolatie door het verminderde contact en het balanceren van werk en privé werd lastiger (dansen). De organisatie koos er daarom voor om dit op te lossen door het aanbieden van flexibele werkuren (balkon).

4. Aanpassing van doelen en prioriteiten – *aanpassing*

De veranderingen op de werkvloer hadden invloed op het behalen van doelen en prioriteiten. Sommige projecten moesten worden aangepast of uitgesteld omdat collega's werden belemmerd in hun werk door de maatregelen of omdat ze werkdruk niet aan konden (dansen). Om collega's en vrijwilligers gemotiveerd te houden besloot het bestuur nieuwe prioriteiten vast te stellen die pasten bij de gewijzigde werkomgeving (balkon).



oranje fonds

Persoonlijke ontwikkeling Hoe groei ik als leider?

Doel: je persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) invullen.

Stap 2: Nu je jouw ontwikkelpunten hebt geïdentificeerd en allerlei manieren hebt gezien om als leider te groeien, kun je zelf aan de slag. Vul je POP in en schrijf op welke vlakken je wilt ontwikkelen en wat je (concreet) wilt bereiken in de komende zes maanden.

- Formuleer ambities voor de komende jaren, bijvoorbeeld groeien naar twintig locaties of de dagelijkse leiding volledig delegeren.
- Geef specifieke doelen om deze ambitie te realiseren, bijvoorbeeld 'afronden Groeiprogramma'.

- Noteer hier in detail je persoonlijke sterktes en op welke gebieden je jezelf wilt ontwikkelen om je doelen te bereiken.

- Dit is de kern van het persoonlijk ontwikkelingsplan:
- Herhaal de ontwikkelpunten.
 - Noteer voor elk ontwikkelpunt:
 - acties en een tijd (bijvoorbeeld speciale taken, training, mentoring).
 - een manier om voortgang te meten, en wie wanneer feedback geeft.
 - welke ondersteuning je nodig hebt, zoals lessen, specifieke ervaringen.

Oefening

oranje fonds

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

60 minuten

Naam _____

Periode _____

Positie _____

Datum _____

Mentor _____

1 Ambitie en doelen

Ambities	Specifieke doelen
Komend jaar
Over drie jaar
Over vijf jaar

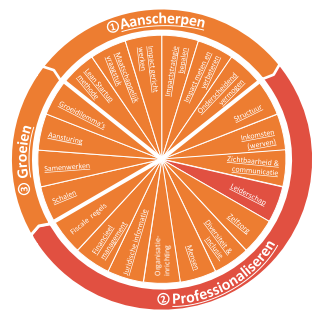
2 Sterktes en ontwikkelingsgebieden

	Technisch/functioneel	Leiderschap
Sterktes
Ontwikkelpunten

3 Actieplan voor ontwikkeling

Ontwikkelpunten	Actie	Datum	Voortgangsmeting	Benodigde ondersteuning
...
...
...
...

15



oranje fonds

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Naam _____ Positie _____ Mentor _____

Periode _____ Datum _____

1 Ambitie en doelen

Ambities

Komend jaar ...

Over drie jaar ...

Over vijf jaar ...

Specifieke doelen

...

...

...

2 Sterktes en ontwikkelingsgebieden

Technisch/functioneel

Leiderschap

Sterktes

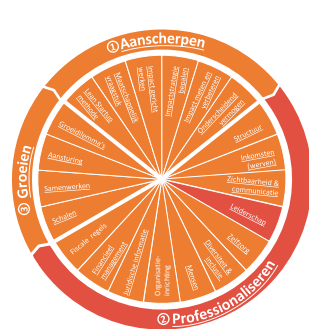
...

...

Ontwikkelpunten

3 Actieplan voor ontwikkeling

Ontwikkelpunten	Actie	Datum	Voortgangsmeting	Benodigde ondersteuning
...
...
...
...



oranje fonds

Coachen (1/2)

Hoe laat ik anderen groeien?

Doel: leren om anderen effectief te coachen.

Het doel van coachen is het verbeteren van de prestaties en leervermogens van anderen. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben om een goede coach te zijn, maar bepaalde elementen en vaardigheden, samen met een heldere structuur kunnen je wel helpen.

GROW – een model voor gestructureerde coaching

Doel: Bepaal waar je een coachee mee kunt helpen

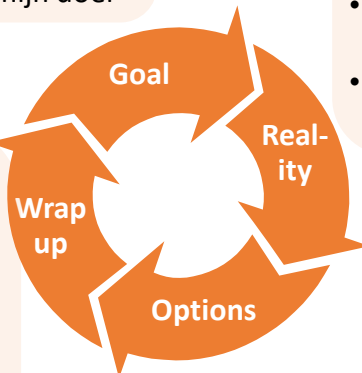
- Besluit wat er besproken wordt
- Stel het doel van de sessie vast
- Bepaal eventueel het lange termijn doel

Realiteit: Verhelder de werkelijke situatie

- Stimuleer zelfevaluatie
- Geef specifieke voorbeelden
- Houd rekening met vooronderstellingen
- Probeer irrelevante details buiten beschouwing te laten

Afsluiting: Zorg dat een idee in een actie resulteert

- Benoem de actie die ondernomen gaat worden door de deelnemer
- Bespreek mogelijke belemmeringen
- Benoem de stappen en geef een tijdsplanning aan
- Maak afspraken over eventuele hulp
- Maak afspraken voor opvolging



Opties: Bepaal mogelijke verbeteracties

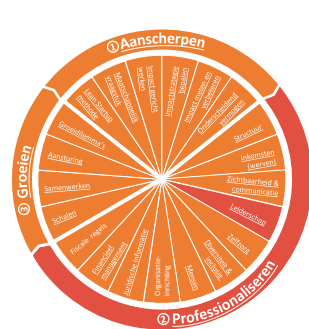
- Laat de coachee zelf met opties komen
- Vul de opties aan en bespreek ze
- Geef advies
- Zorg dat er een keuze gemaakt wordt

Vaardigheden

- Kunde en ervaring bieden
- Luisteren
- Kritische vragen stellen
- Perspectief bieden
- Motiveren
- Invoelend zijn
- Ruimte geven

Basis elementen

- Coaching relatie opbouwen
- Leermogelijkheden creëren
- Vaardigheden helpen opbouwen
- Feedback geven



oranje fonds

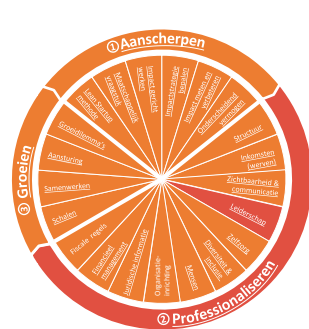
Coachen (2/2)

Hoe laat ik anderen groeien?

Doel: leren om anderen effectief te coachen.

Het doel van coachen is het verbeteren van de prestaties en leervermogens van anderen. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben om een goede coach te zijn, maar bepaalde elementen en vaardigheden, samen met een heldere structuur kunnen je wel helpen.

Vraag	G Doel	R Realiteit	O Opties	W Afsluiting
Reflectie (bewustzijn vergroten)	Het klinkt alsof je je wilt richten op ...?	Je lijkt je zorgen te maken over...?	Het lijkt erop dat je drie opties ziet: ...?	Dus je zult de volgende stappen nemen: ...?
Vragen stellen (beter begrijpen)	Wat moeten we specifiek benadrukken?	Wat heeft geleid tot de ontwikkeling van de situatie?	Wat zijn de implicaties van het nastreven van elke optie?	Hoe ga je om met obstakels?
Vragen faciliteren (vraag achterhalen)	Wat wil je uit dit gesprek halen?	Waar sta je nu? Wat werkt wel/niet?	Wat zijn mogelijke opties?	Welke specifieke stappen ga je nemen?
Uitdagende vragen (voorwaarden bloot leggen)	Zou ... een doorbraak voor jou betekenen?	Wat heeft je verhinderd om ... te doen?	Waarom richt je je op ...?	Wat zou ervoor nodig zijn om ... te doen?
Aannemen (begeleiden richting een antwoord)	Gezien wat je hebt gezegd, stel ik voor dat we ons richten op ... (Wat denk je ervan?)	Ik zie dat je aannames maakt. Je bent mogelijk niet op de hoogte van ... (Wat is je reactie?)	Ik zie nog een andere optie: ... (Wat denk je ervan?)	Ik denk dat het het meest nuttig zou zijn als je ... Het argument hiervoor is ... (Komt dit overeen?)



oranje fonds

Feedback geven (1/2)

Hoe laat ik anderen groeien?

Doel: het toepassen van het OILS model tijdens feedback geven.

Feedback geven is een essentiële vaardigheid. Niet in de vorm van zware evaluatie gesprekken, maar juist via korte interacties waarin je de observatie verduidelijkt en samen nadenkt over een mogelijk betere aanpak voor de volgende keer. Feedback kan gaan over een negatieve situatie (constructieve feedback), maar zeker ook over een positieve situatie. Om goed feedback te geven, zijn onderling respect en heldere communicatie noodzakelijk. Het helpt om je hierbij te houden aan vier simpele stappen zoals hieronder beschreven.

1

Observatie

"Ik heb opgemerkt dat jouw team zich niet op haar gemak voelt bij de voorgestelde initiatieven."

2

Impact

» "Ik heb het gevoel dat dit de team empowerment zou kunnen beïnvloeden en daarmee het vermogen om impact te genereren tijdens de transformatie."

3

Luisteren

» "Wat denk jij ervan?"

4

Suggesties

» "Ik raad aan om werkbesprekingen met het team te houden, om de initiatieven in detail te bespreken en onzekerheden aan te kaarten."



Feedback geven

Beschrijf concrete observaties.

Leg uit hoe ze anderen beïnvloeden.

Stop en luister.

Bied concrete suggesties aan.



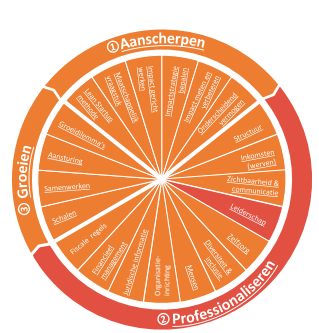
Feedback ontvangen

Luister zonder te onderbreken.

Vermijd discussies of defensieve houdingen.

Verifieer begrip.

Erken het perspectief van de ander
Bedank ze
Evalueer of de ontvangen feedback toepasbaar is en hoe.



oranje fonds

Beïnvloeden (1/3)

Hoe laat ik anderen groeien?

Doel: positieve manieren leren om anderen te beïnvloeden.

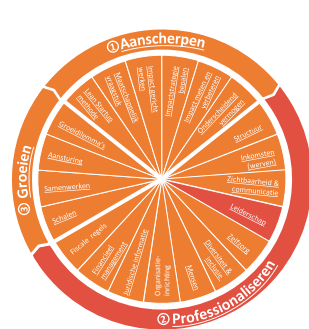
Leidinggeven is een kwestie van mensen beïnvloeden om zo te bereiken dat zij de juiste dingen doen. Beïnvloeden is niet manipuleren, maar wel proberen om het beste uit mensen naar boven te halen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Goede leiders gebruiken een breed scala van positieve beïnvloedingstechnieken en vermijden de negatieve beïnvloedingstechnieken. Het Influence Model kan jou helpen inzien hoe je dit effectief invloed kunt uitoefenen, door een kader van vier bouwstenen te bieden.

Ik zal mijn manier van denken en gedrag veranderen als...



- 1 • Erken de kracht van rolmodellen in zowel onbewuste als bewuste imitatie van gedrag en houdingen
- Identificeer sleutelopinieleiders binnen de organisatie die gewent gedrag effectief kunnen modelleren en anderen kunnen beïnvloeden
- Maak gebruik van het effect van sociale bewijskracht in het digitale tijdperk om positief gedrag en houdingen te tonen, waardoor collectieve percepties en acties worden beïnvloed
- 2 • Ontwikkel een overtuigend verhaal
- Vermijd het valse-consensus effect (wanneer onze eigen keuzes en meningen als gebruikelijk zien) door actief te communiceren en de mate van begrip en afstemming van belanghebbenden te meten
- Maak gebruik van de kracht van storytelling om de boodschap effectief over te brengen en een emotionele band te creëren

- 3 • Stem beloningssystemen af op gewenst gedrag
- Erken de rol van onderbroken feedback en eerlijkheid om feedback effectiever te maken
- Richt je op wat daadwerkelijk prestaties stimuleert. Zoals bijvoorbeeld samenwerking en doelgerichtheid, in plaats van alleen te vertrouwen op financiële prikkels
- 4 • Moedig een groeimentaliteit aan, door de ontwikkeling en verbetering van vaardigheden over tijd te stimuleren
- Pak vooroordelen en blinde vlekken aan, stimuleer zelfbewustzijn via trainingsprogramma's
- Geef individuen een gevoel van controle en bekwaamheid, dit motiveert om actief te streven naar eigenontwikkeling



oranje fonds

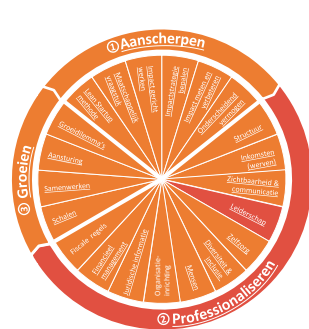
Beïnvloeden (2/3)

Hoe laat ik anderen groeien?

Doel: positieve manieren van beïnvloeding leren gebruiken.

Er zijn vijf beïnvloedingsstrategieën en tien tactieken die je kunt inzetten.

Strategie	Tactiek	Voorbeelden
Verduidelijken en onderbouwen wat je wil	Legitimeren	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van gezag. • Aantonen dat wat je wil consistent is met beleid, procedures of traditie. • Verwijzen naar het management. • Verwijzen naar wetten of regels. • Verwijzen naar erkende autoriteiten of experts. • Noemen van bekende namen (name dropping).
	Logische overtuiging	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtvaardigen van je standpunten met feiten, gegevens of statistieken gebruiken. • Argumenteren op basis van logica en ratio. • Aantonen dat jouw alternatief het meest logische is. • Een bewezen proces volgen om tot een beslissing of conclusie te komen. • Vertrouwen op kennis of expertise om feitelijke redenen te presenteren.
Vragen stellen of verzoeken doen	Beroep op vriendschap	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen op vriendschap of een eerdere relatie. • Vertrouwen op loyaliteit of vertrouwen. • Vragen om persoonlijke gunsten. • Gunsten verlenen. • Tonen van zorgzaamheid of bereidheid om te helpen. • Vertellen dat je rekt op steun van je vrienden. • Laten weten dat vrienden op jou kunnen rekenen.
	Socialiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen aan een basis om te vragen. • Bouwen van een relatie door vriendelijk te zijn en persoonlijke informatie te delen. • Identificeren van gemeenschappelijke punten. • Aanpassen van gedragingen op het tempo van de ander. • Tot stand brengen van een wisselwerking (in ideeën).
	Raadplegen/samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Bevragen om het perspectief en de ideeën van de ander te begrijpen. • Luisteren. • Aanmoedigen van nieuwe ideeën. • Parafrazeren en de discussie samenvatten. • Uitleggen van het concept in brede termen en uitnodigen in het doen van suggesties.



oranje fonds

Beïnvloeden (3/3)

Hoe laat ik anderen groeien?

Doel: positieve manieren van beïnvloeding leren gebruiken.

Er zijn vijf beïnvloedingsstrategieën en tien tactieken die je kunt inzetten.

Strategie	Tactiek	Voorbeelden
Zeggen wat je wilt of denkt	Verklaren	<ul style="list-style-type: none"> Een directe verklaring maken van wat je wilt Een standpunt innemen Zelfverzekerd, zeker of positief zijn Geen ruimte laten voor onderhandeling, niet aarzelen Op een niet-bedreigende manier eisen stellen, zonder straf of andere gevolgen te suggereren
Gedrag beïnvloeden door te inspireren	Beroep op waarden	<ul style="list-style-type: none"> Appelleren aan de waarden, emoties of gevoelens van de beïnvloede persoon Enthousiasme, toewijding, toewijding of passie tonen-Indrukwekkend, motiverend of inspirerend zijn
	Modelleren	<ul style="list-style-type: none"> Een voorbeeld stellen of leiden Je gedragen zoals je wilt dat de beïnvloede persoon zich gedraagt Coachen, lesgeven of prestaties beoordelen Laten zien of demonstreren hoe iets moet worden gedaan
Iets van waarde geven in ruil	Uitwisselen	<ul style="list-style-type: none"> Onderhandelen Iets aanbieden met expliciete of impliciete verwachtingen van wederkerigheid Gunsten of voordelen uitwisselen Een win-winsituatie creëren Compromissen sluiten
Meer dan één persoon aan jouw kant krijgen	Allianties opbouwen	<ul style="list-style-type: none"> Anderen laten instemmen, consensus opbouwen, supporters verwerven Netwerken Gemeenschappelijke punten of gedeelde doelen vinden, overeenkomsten benadrukken en verschillen in de groep minimaliseren Een "wij-zij"-situatie creëren