

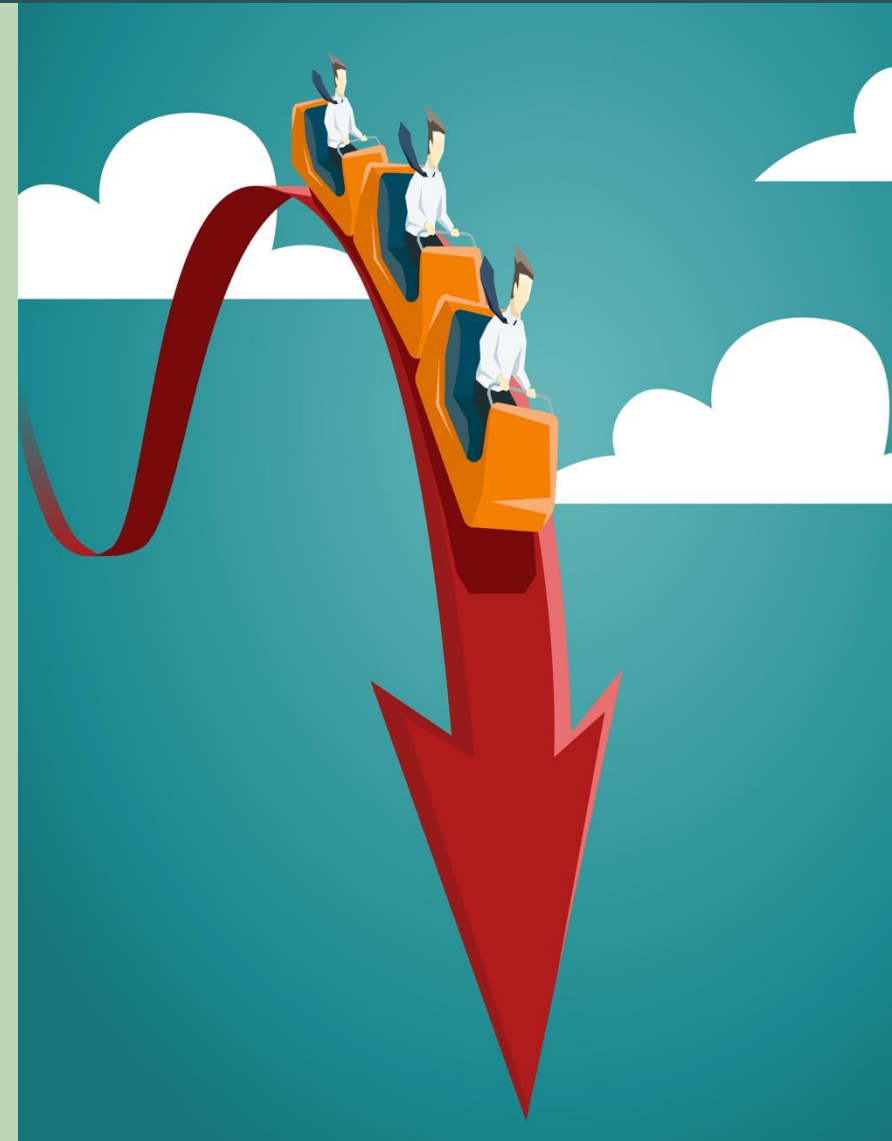
Herstel bij ontwikkelingsachterstanden
Leiden op betrokkenheid of op draagvlak?



“Waarom krijg ik de organisatie niet in beweging? Ik neem iedereen mee en probeer overal draagvlak voor te creëren!”

- ❖ *Deze verzuchting hoor ik vaak als ik leidinggevenden spreek*
- ❖ *Het korte antwoord is omdat er waarschijnlijk iets te herstellen is; meestal een ontwikkelingsachterstand*
- ❖ *En herstel hiervan slaagt niet met sturen op (alleen) draagvlak*

Waarom is dat zo en hoe werkt het dan wel?



Wat is er aan de hand als herstel nodig is in een organisatie met een ontwikkelingsachterstand?

- ❖ *Bij ontwikkelingsachterstanden ontbreekt het aan wederkerigheid tussen leiding en medewerkers.*
- ❖ *De oorzaak hiervan is dat het lange tijd ontbroken heeft aan sturing en begeleiding van medewerkers door de leiding*
- ❖ *Daardoor voelen medewerkers zich onvoldoende gezien, gehoord en begeleid*
- ❖ *Medewerkers hebben inmiddels geleerd te werken en te overleven zonder duidelijke leiding, kaders, doelen en verantwoordelijkheden*
- ❖ *Gevolg: de leiding wordt niet meer vertrouwd. Medewerkers gaan uit verbinding en zo ontstaan schadelijke gedragspatronen*



De leiding is altijd verantwoordelijk voor deze ontwikkelingsachterstand én voor het herstel ervan

- ❖ *De leiding is altijd verantwoordelijk voor het ontstaan van deze ontwikkelingsachterstand, niet de medewerkers*
- ❖ *De leiding is ook altijd verantwoordelijk voor het realiseren én leiden van het herstel*
- ❖ *Als de leiding (eindelijk) regie op het herstel neemt komt de wederkerigheid niet meteen terug*
- ❖ *Herstel kost (veel) tijd, geduld en aandacht*
- ❖ *En eerst ontstaan er reacties bij medewerkers, juist omdat de leiding (weer) de touwtjes weer in handen neemt. Hoe zien deze reacties er uit?*



“Alleen met steun van de medewerkers komen we verder, en komt er snel weer rust”, zei de bestuurder

- ❖ *Bij sturen op herstel zijn er medewerkers die:*
 - *op de rem trappen (uit onwil of onvermogen)*
 - *afwachten (beperkt verantwoordelijkheid nemen binnen kaders)*
 - *meteen steun geven aan de verandering (draggers)*
- ❖ *Als je dan kiest voor leiden van het herstel op creëren van draagvlak:*
 - *geven remmende medewerkers geen steun; openlijk niet en stilzwijgend niet. Er is onvoldoende vertrouwen, uit zelfbescherming*
 - *zijn afwachterende medewerkers vooral voorzichtig met (openlijke) steun, alert op hoe de leiding écht werkt en hoe de omgeving reageert*
 - *merk je dat alleen medewerkers die de verandering meteen steunen je draagvlak gunnen*
- ❖ *Een te smalle basis voor jou als leiding om op te kunnen bouwen. En zo leidt sturen op alleen maar draagvlak bij herstel tot vertraging of zelfs tot misgaan*

Wat werkt dan wel?

**MET JE HAKKEN
IN HET ZAND
IS HET
LASTIG LOPEN**

Loesje

Wat zeker werkt en nodig is, is sturen op betrokkenheid

- ❖ *Om te kunnen herstellen van ontwikkelingsachterstanden zijn twee principes cruciaal:*
 - *De leiding leidt en neemt beslissingen*
 - *Iedereen doet mee, wordt betrokken en is hier op aanspreekbaar*
- ❖ *Hierdoor gaan medewerkers en leiding weer in hun eigen rol bijdragen aan het herstel en wordt de normale organisatieorde hersteld*
- ❖ *Dat geldt ook voor remmende of afwachtende medewerkers. Realiseer je vooral dat zij in deze fase gewoon een andere vorm van begeleiding nodig hebben*
- ❖ *Als je begeleiding niet tot het gewenste resultaat leidt (dat medewerkers meewerken en meekunnen), maak je mobiliteitsafspraken. Hoort er ook bij*
- ❖ *Door herstel te leiden op basis van verwachte betrokkenheid groeit ook langzaam de wederkerigheid tussen leiding en medewerkers*
- ❖ *Zo groeit vanuit betrokkenheid uiteindelijk ook draagvlak voor herstel, omdat iedereen in de juiste rol en positie komt*



Werkt leiden op draagvlak dan helemaal niet?

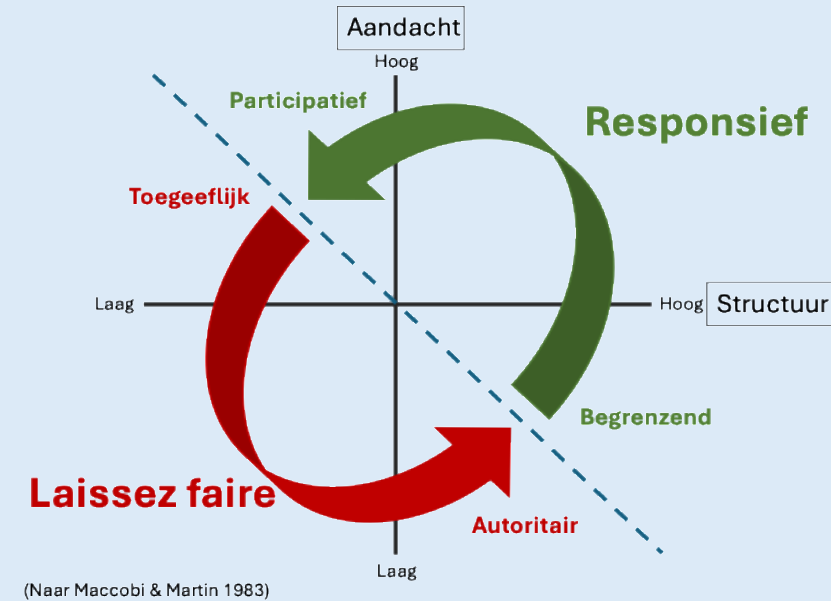
- ❖ *Jawel, het kan wel werken, maar voor een beperkte groep medewerkers; de 'participatieve medewerkers'*
- ❖ *Participatieve medewerkers zijn – in positieve zin – voorbeeld-collega's*
- ❖ *Zij begrijpen waar de leidinggevende naar toe wil, steunen dit openlijk, zijn taak- en sociaal-emotioneel volwassen, nemen het voortouw en spreken andere collega's aan*
- ❖ *Participatieve medewerkers kun je leiden op draagvlak*
- ❖ *Reken je daarbij niet rijk: sommige dragers zijn dus participatief, maar nog lang niet alle dragers. Je zult goed moeten kijken wat iedere medewerker nodig heeft*
- ❖ *Dit doe je door goed onderscheid te maken tussen medewerkers in je manier van leiden en aan te sluiten bij wat iemand aan structuur en begeleiding nodig heeft en aankan*



Sluit daarom met je stijl van leiding geven aan op de begeleiding en ontwikkeling die medewerkers nodig hebben

- ❖ *Voor herstel heb je goed zicht nodig op hoe iedere medewerker functioneert. Zo ontdek je welke stijl van leiden het beste aansluit bij wat je medewerker nodig heeft*
- ❖ **Participatieve stijl:** *je geeft ruimte en verantwoordelijkheid aan medewerkers en begeleidt hen binnen ruime kaders*
- ❖ **Responsieve stijl:** *je stelt duidelijke kaders, geeft verantwoordelijkheid naar vermogen en begeleidt medewerkers*
- ❖ **Begrenzende, taakgerichte stijl:** *je neemt zelf verantwoordelijk en begrenst medewerkers eerst op gedrag en op wat je in het werk verwacht*

(De laissez-faire stijl van leiding geven is een destructieve stijl, waarbij de leiding (op structuur, inhoud en sociaal emotioneel) ontbreekt. Dit werkt ontwikkelingsachterstanden juist in de hand)



Betrokkenheid moet iedereen tonen, draagvlak groeit met begeleiding, ontwikkeling en tijd

- ❖ *Leiden op betrokkenheid of op draagvlak hangt dus af van*
 - *het type medewerker en*
 - *de begeleiding en ontwikkeling die zij nodig hebben*
- ❖ *Als leidinggevende ben je verantwoordelijk om de juiste manier van begeleiding te bieden door aan te sluiten bij ieders vermogen tot aanpassen en ontwikkelen*
- ❖ *Zo geef je vanuit heldere kaders en begeleiding richting aan herstel en kun je uiteindelijk ook beoordelen of medewerkers hun rol of positie aan kunnen (of uiteindelijk toch niet)*

***Herkenbaar, juist niet, of wil je meer weten?
Laat een reactie achter of stuur me een DM***

