

IN 10 STAPPEN NAAR NIEUW LEIDERSCHAP

*Geef leiding aan wendbaarheid,
met vertrouwen en lef*

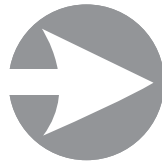


Toon Franken

**IN 10 STAPPEN
NAAR NIEUW
LEIDERSCHAP**

IN 10 STAPPEN NAAR NIEUW LEIDERSCHAP

*Geef leiding aan wendbaarheid,
met vertrouwen en lef*



Toon Franken

'We leven in een 'tussen-in-tijd', op weg naar een nieuw tijdperk. Een nieuwe tijd vraagt om nieuw leiderschap, authentiek en verbindend. Authentiek leiderschap betekent dat je jouw ware aard durft te tonen, en rechtop blijft staan in de storm om je heen. Verbindend leiderschap houdt in dat je jouw ego ondergeschikt maakt aan het grotere geheel en probeert het oude met het nieuwe te verbinden. Nieuwe leiders durven zich kwetsbaar op te stellen, durven fouten te maken en te falen en hun koers al lerende bij te stellen. Dit boek is een wegwijzer naar nieuw leiderschap en kan ik daarom van harte aanbevelen. In 10 stappen geeft Toon Franken een staalkaart van principes en vaardigheden, die nuttig en bruikbaar zijn als kompas voor deze zoektocht. Om te navigeren in woelige en onzekere tijden biedt dit boek houvast.'

Jan Rotmans

Hoogleraar Transitities & Duurzaamheid aan de Erasmus Universiteit, scientist en publicist, en (co-)initiator van organisaties als Urgenda, DRIFT, Nederland Kantelt en Zorgeloos

'Dit boek is bedoeld voor iedereen die aanvoelt dat we leiderschap anders moeten definiëren, anders moeten invullen. Voor iedereen die veel meer vanuit de purpose van de organisatie wil denken, de mens centraal wil stellen, wil luisteren, voelen en verbinden. Ik heb het boek van Toon met veel plezier gelezen. Het boek leest als een trein, geeft inspiratie en biedt ook hele concrete handvatten. Dus: Lees het boek, ga ermee aan de slag en maak van iedereen in je organisatie een ware leider!'

Tom van der Lubbe

Co-founder Viisi

'Een heel compleet boek. Met uitleg, oefeningen en ook veel praktijkvoorbeelden. Je kunt dus meteen aan de slag om te kijken wat je anders wilt doen in je leiderschap. En je kunt je laten inspireren door de voorbeelden van mensen die al gestart zijn. Hiermee kunnen zowel denkers als doeners uit de voeten!'

Janneke Tettero

Voormalig directeur Bankieren met de Menselijke Maat, Volksbank

'Wat ik mooi vind, is dat dit boek echt een stapje verdergaat dan bestaande literatuur. In mijn zoektocht naar informatie over leidinggeven aan zelforganisatie viel het me op hoe weinig aanbod er is dat mij als leidinggevende ook écht uitdaagt en tips geeft om mijn leiderschap verder te ontwikkelen. Dit boek speelt in op nieuwe manieren van organiseren, zoals zelforganisatie. Het is inspirerend, en biedt met het 10-stappenplan goede inzichten en handvatten. Het is praktisch en toepasbaar.'

Gaby Paro

Cirkelleider VGZ Gids in de Zorg

'Een boek dat je wakker schudt, je laat beseffen hoeveel er nog te leren valt, en je bovenal aanzet tot een onderzoek naar je eigen rol als leider. Een praktische ontdekkingsstocht, die je niet mag missen.'

Ellen de Bonth

Directeur Samenleving Gemeente Dongen

'Een heerlijk geschreven leidraad voor nieuwe leiders in zelforganisaties. Met een prachtig perspectief op leidinggeven in deze tijd, vanuit werkgeluk, verbinding, inleving en vertrouwen.'

Marcel Haasnoot

LeadLink GCC Octatube

'Dit boek ervaar ik als een heerlijke verrijking. Het beschrijft leiderschap als een dynamiserend concept, het vormgeven aan leiderschap is een activerende bezigheid. Begrippen als beweging creëren, paradoxen hanteren, systemisch kijken en onbaatzuchtigheid voorleven, worden warmbloedig uitgewerkt. Al lezend bewoog ik naar het puntje van mijn stoel. Dit boek tilt je uit boven het alledaagse van missie en organisatie naar het aanwakkeren van je persoonlijke en professionele verlangen als leider.'

Jan van Ginkel

Concerndirecteur en loco-provinciesecretaris van Zuid-Holland

'Een waardevol boek, met een stappenplan om je rol als leidinggevende bij zelforganisatie goed in te kunnen vullen. Het biedt tal van praktische handvatten die je er af en toe weer eens kunt bijpakken, om jezelf weer aan te scherpen.'

Erna Winters

Directeur-bestuurder ABC huis Alkmaar

'In 10 stappen Nieuw Leiderschap' is duidelijk, eenvoudig, beknopt, praktisch en direct toepasbaar. Dit boek kan de springplank zijn voor leiders naar een hoger niveau van bewust leiderschap. Als je op zoek bent naar een 'get to the essence'-boek over bewust leiderschap – een boek dat je leiderschap kan transformeren – dan is dit het.'

Alan Seale

Founder, Center for Transformational Presence

Author of Create a World That Works and Transformational Presence: How to Make a Difference in a Rapidly Changing World

'Bij het nieuwe paradigma voor leiderschap ligt de nadruk niet langer op 'met kracht anderen in beweging zetten', maar 'met elkaar vanuit verbeeldingskracht en visie tot ideeën en geïnspireerde actie komen'. Dat kan alleen als ik erken dat collectieve wijsheid vele malen krachtiger is dan mijn mening als individu. Dat ik bereid ben te luisteren naar mijn diepste verlangens en mijn grootste angsten erken.'

In zijn boek 'In 10 stappen naar Nieuw Leiderschap' schetst Toon op een heldere, praktische en inspirerende manier een methode die de potentie van ons individuele leiderschap helpt ontdekken. De vervulling en het plezier om daarbij anderen nodig te hebben en met elkaar vanuit nieuwsgierigheid te creëren. Samen, als organisatie, de toekomst ontdekken.'

Raëma de Lange

Founder NRG Flow

'Zelforganisatie is fantastisch, maar ontstaat niet zomaar. Je moet er iets voor doen. Je kunt flink gaan investeren in je omgeving, maar volgens mij moet je eerst beginnen met jezelf. Dit boek geeft mooie inzichten en praktische handvatten en is gebaseerd op onderzoek en ervaringen uit de praktijk.'

Estelle ten Cate

Business Unit Manager (a.i.) Teamleiders.nu

'Het lezen van dit boek zorgde ervoor dat ik die bekende en zo gewenste kriebels in m'n buik weer voelde. De zin en energie om te gaan investeren in de teams, de organisatie en in mezelf. En mijn zoektocht weer op te pakken naar wat er echt toe doet. Dit boek inspireert en heeft me wakker geschud.'

Marjon Ootes

Locatiemanager verpleeg- en verzorgingshuis

'Dit inspirerende boek 'In 10 stappen naar Nieuw Leiderschap' zal menig lezer graag ter hand nemen wanneer een moment van overpeinzing gepast is. Een vraagstuk of kwestie kan nog zo complex zijn, de volgende stap kan verschil maken. Elke stap afzonderlijk, en vooral de samenhang van de 10 stappen, inspireert, nodigt uit en daagt uit. Voor eenieder die in beweging wil komen en beweging wil brengen.'

Dorine Brinkhof

Manager bij Revant

IN 10 STAPPEN NAAR NIEUW LEIDERSCHAP

Geef leiding aan wendbaarheid, met vertrouwen en lef

ISBN/EAN boek: 978-94-93222-58-8

ISBN/EAN e-book: 978-94-93222-64-9

NUR-code: 600

Copyright © Toon Franken 2021

Eerste druk juni 2021

Tweede druk oktober 2021

Redactie: Manon Müller, Expertboek

Vormgeving: Daisy Goddijn, Expertboek

Foto cover: Unmask Photography

Uitgever: Expertboek (www.expertboek.com)

NOOT VOOR DE LEZER

De intellectuele eigendoms- en auteursrechten © van de inhoud en omslag van dit boek berusten bij de auteur. Verspreiding van deze kennis voor eigen gebruik wordt aangemoedigd, wel graag met expliciete bronvermelding van titel boek en auteur. Bij commercieel gebruik en/of gebruik van dit materiaal in trainingen of advies dien je vooraf in overleg te treden met de auteur via info@corechange.nl.

Website auteur: www.corechange.nl

Website uitgever: www.expertboek.com

Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	13
In 10 stappen naar Nieuw Leiderschap.....	17
Stap 1. Maak kennis met Nieuw Leiderschap	21
Stap 2. Neem waar wat er speelt.....	29
Stap 3. Verbind je met het potentieel.....	37
Stap 4. Volg de mogelijkheden.....	45
Stap 5. Experimenteer en leer	53
Stap 6. Maak de bestaansreden de baas	61
Stap 7. Stimuleer werkgeluk, vertrouwen en veiligheid.....	67
Stap 8. Vraag om volwassenheid.....	73
Stap 9. Verdeel het leiderschap	83
Stap 10. Ontdek de extra dimensie van Nieuw Leiderschap	91
Hoe nu verder?	101
Over de auteur	103
Nawoord	107
Literatuur en verwijzingen	111

Voorwoord

Door Jos de Blok, Buurtzorg

Nieuw Leiderschap is hard nodig. Dit boek geeft je handvatten om je leiderschap opnieuw vorm te geven. Dat begint met hoe je kijkt naar jezelf: heb je zelfreflectie in relatie tot de context waarin je werkt? Besef je dat jouw hiërarchische positie altijd een bepaalde reactie oproept bij anderen? Vraag mensen om je heen hoe ze jou en wat je zegt ervaren. Nieuw Leiderschap begint met praten met collega's, over hoe zij hun werkomgeving zien. Ga juist het gesprek aan met mensen die anders tegen dingen aankijken. Dat roept vanzelf vragen bij je op.

Tijdens je leven raak je gewend aan bepaalde patronen van denken en doen. Als ik om me heen kijk, zie ik dat ook terug in leiderschap. Leidinggevend en zitten vast in een rol en in het MBA-denken waarin ze zijn opgeleid. Ikzelf ook. Er wordt van alles van je verwacht, plannen en targets, daar ben je druk mee. Er wordt van je gevraagd dat je met ideeën komt en oplossingen biedt, dat dit vanuit jezelf komt. Je staat veel meer op zenden dan op luisteren. Daarmee denk je dingen voor elkaar te krijgen.

Langzaamaan socialiseer je in deze patronen, je ontwikkelt een soort tunnelvisie. Maar thuis kun je dat niet doen, daar pikken je gezinsleden het niet. En eigenlijk werkt deze benadering in je werk natuurlijk ook niet. Niet meer, in elk geval. De stijl van leidinggeven die je hebt aangeleerd, leidt tot organisaties die minder wendbaar zijn dan hun omgeving.

Zo heb ik managers gezien die aan de slag gingen met zelforganisatie, als structuuroplossing. Maar zelforganisatie vraagt om een ander wereldbeeld, om ander gedrag. Met oud gedrag iets nieuws

proberen te doen, dat werkt niet. En dan rijst vanzelf de vraag: 'Hoe kan het dan wel?'

Belangrijke principes voor Nieuw Leiderschap zijn authenticiteit, geloofwaardigheid en consistent zijn in je doen en praten. Dat je dingen doet waarin je gelooft en waarin je goed bent. Dan komt het vanzelf goed. Plezier hebben is belangrijk en relativeren ook. Wij mensen maken dingen vaak veel te gewichtig.

Mijn stijl van leiderschap? Ik ben gewoon nog steeds die jongen die vond dat volwassenen de wereld verpesten met hun zogenaamd verantwoordelijke gedrag, dat juist onverantwoordelijk uitpakt. Ga eens terug naar hoe je naar de wereld keek rond je 17^e. Daar zat nog een soort zuiverheid in. Op die leeftijd ontwikkel je je als persoon sterk en is er een grote openheid, nog voordat je in de gevestigde patronen terecht komt. Dat is een houding die je later als leider ook nodig hebt.

Nieuw Leiderschap is nodig. Met minder zenden, oplossen, plannen maken, belangrijk zijn en druk doen, maar met meer creativiteit, luisteren, verbindingen maken met de wereld om je heen. Meer openheid voor nieuwe mogelijkheden, collectieve wijsheid benutten, het samen doen. Dit boek werkt deze principes verder uit en geeft je handvatten om ze toe te passen. Ik wens je toe dat dit boek je helpt om jouw eigen manier van leiderschap te vinden en toe te passen.

Jos de Blok

Directeur Buurtzorg

In 10 stappen naar Nieuw Leiderschap

Geef leiding aan wendbaarheid, met vertrouwen en lef

De maatschappelijke context is snel en sterk aan het veranderen en organisaties moeten meeveranderen. Onderzoek van Frederic Laloux wijst uit dat organisaties die zich het meest hebben voorbereid op de toekomst, de volgende kenmerken hebben:

- de bestaansreden (missie, bedoeling) staat centraal;
- er is zelforganisatie en persoonlijk leiderschap;
- er is ruimte voor je talenten, je drijfveren, je intuïtie.

Deze organisaties hebben ook een nieuwe manier van leiderschap (zogenaamd 'cyaan leiderschap'). In de 10 stappen leg ik uit wat dit is en hoe je dit doet.

De dynamische tijden waarin we zitten, vragen om een stijl van leiderschap, die ruimte geeft aan zelforganisatie, persoonlijk leiderschap en werken vanuit de bestaansreden. Misschien ben je al op de hoogte van nieuwe begrippen zoals verbindend leiderschap, vrouwelijk/feminien, dienend of gedeeld leiderschap. Al die termen belichten verschillende aspecten van een nieuwe, toekomstgerichte kijk op leidinggeven. In dit boek breng ik die bij elkaar. Ik noem dat Nieuw Leiderschap.

Een mooie definitie hiervan is de volgende:

'Richting geven aan jezelf en anderen, vanuit inspiratie om een bijdrage te leveren aan wat er echt toe doet.'

Anouk Brack

Een kort overzicht van de stappen

In de 10 stappen werk ik de principes en vaardigheden van Nieuw Leiderschap verder uit.

Stap 1. Maak kennis met Nieuw Leiderschap

In deze stap licht ik toe wat ik versta onder Nieuw Leiderschap en je krijgt inzicht in de verschillen tussen gangbaar leiderschap en Nieuw Leiderschap. Verder maak je kennis met de rollen van Nieuw Leiderschap.

Stap 2. Neem waar wat er speelt

In deze stap leer je verschillende nieuwe manieren om beter waar te nemen wat er in je organisatie speelt: je leert breder te kijken en dieper te luisteren. Ook maak je kennis met de drie intelligenties.

Stap 3. Verbind je met het potentieel

Je leert hoe je in contact kunt komen met waar je organisatie naartoe wil of waar de situatie om vraagt. Je oefent met de drie vragen: wat wil zich hier manifesteren, wat vraagt de situatie van mij en wat heb ik te doen?

Stap 4. Volg de mogelijkheden

Je maakt kennis met de potentieelgerichte aanpak om complexe situaties op te lossen. Je leert 'wakker op je handen te zitten' en op het juiste moment een zetje te geven.

Stap 5. Experimenteer en leer

In deze stap leer je hoe je kunt experimenteren. Je leert de twee belangrijke checkvragen bij experimenteren. Je krijgt inzicht in hoe je innovatief kunt werken met én-én-oplossingen.

Stap 6. Maak de bestaansreden de baas

Maak jezelf minder belangrijk, maak de bestaansreden (de bedoeling, missie of 'purpose') de baas en zet die centraal in alles wat je doet. Hoe je dat doet, leer je in deze stap.

Stap 7. Stimuleer werkgeluk, vertrouwen en veiligheid

Je krijgt inzicht in de manieren waarop je medewerkers kunt motiveren en hoe je werkgeluk creëert. Vertrouwen, veiligheid en zekerheid geven blijkt belangrijker dan je misschien denkt.

Stap 8. Vraag om volwassenheid

Hoega je om met medewerkers die geen eigenaarschap nemen? Deze stap gaat over stoppen met 'pamperen', duidelijke verwachtingen creëren en zorgen voor feedback.

Stap 9. Verdeel het leiderschap

Nu ben je klaar om bepaalde verantwoordelijkheden uit te delen en los te laten. Geef medewerkers meer zeggenschap. In deze stap leer je de manieren waarop je dit kunt doen.

Stap 10. Ontdek de extra dimensie van Nieuw Leiderschap

Het effect van je leiderschap hangt af van je vaardigheden, je zelfkennis én hoe je erbij zit. Je leert hoe je jezelf kunt *resetten* en jezelf kunt helpen om steeds weer je 'beste zelf' te zijn.

Leeswijzer

Je kunt het boek van voor naar achteren lezen, dan volg je de logische opbouw. Maar misschien trekt je aandacht naar bepaalde stappen, die nu het meeste aansluiten bij jouw vragen. Dat kan natuurlijk ook.

Stap 2, 3 en 4 horen bij elkaar. Hier maak je kennis met een aantal vernieuwende principes en meer intuïtieve vaardigheden, die je nodig hebt om complexe vraagstukken op te lossen.

Bij elke stap vind je praktijkvoorbeelden van leiders die al bepaalde principes toepassen, hun naam staat erbij. Waar geen naam staat genoemd, betreft het voorbeelden uit mijn eigen praktijksituatie. Hiermee wil ik je inspiratie geven voor hoe het ook kan.

Bij elk hoofdstuk vind je ook een opdracht. Hiermee kun je de inzichten en principes meteen toepassen op je eigen situatie. Dat is de beste manier om jezelf dingen eigen te maken. Door de opdrachten te doen, haal je meer uit het boek en help je jezelf om de principes ook toe te passen. In de online Toolkit Nieuw Leiderschap, die ik speciaal voor de lezers van dit boek heb gemaakt, vind je nog meer verdiepingsmateriaal.

Start in elk geval met stap 1, dan heb je een duidelijk beeld van wat Nieuw Leiderschap is.

Ik wens je veel leesplezier!

STAP 1

**Maak kennis met
Nieuw Leiderschap**



In deze stap ontdek je de verschillen tussen huidig en Nieuw Leiderschap. Je ontdekt wat je nu al doet en wat je kunt veranderen aan je leiderschap, zodat je meer als een 'tuinman' gaat werken. Je maakt ook kennis met de rollen van Nieuw Leiderschap.

Leiderschap verandert steeds, door ontwikkelingen in de samenleving. Veel organisaties hebben het afgelopen decennium een omslag gemaakt van hiërarchisch management en control naar meer mensgericht en coachend leiderschap (zie het schema). Dat heeft veel organisaties empathischer en mensvriendelijker gemaakt en de betrokkenheid van medewerkers vergroot.

Breid je leiderschap uit

Er is dringend behoefte aan verdere uitbreiding en vernieuwing van leiderschap, om met vaart en energie de huidige uitdagingen het hoofd te bieden. Want waar de focus ligt op het coachen van de medewerkers naar meer werkgeluk, zie ik in de praktijk regelmatig de focus op de doelstelling en resultaten verwateren. Waar veel aandacht is voor betrokkenheid van alle medewerkers, zie ik regelmatig de voortgang verzanden in besluiteloosheid.

Daarom is het tijd voor Nieuw Leiderschap. Behoud het goede dat je nu al doet, zet dat in waar het nuttig is. Maar zet ook de nieuwe principes uit dit boek in. In het schema lees je in het kort de verschillen tussen traditioneel leiderschap, de huidige leiderschapstrend en Nieuw Leiderschap.

Nieuw Leiderschap is niet meer gebaseerd op het ego en streven naar macht, maar op verbinding en ontwikkeling. Nieuwe leiders zijn op zoek naar het potentieel in mensen en situaties. Ze werken vanuit vertrouwen, wijsheid en intuïtie. Nieuw Leiderschap is ook een uitnodiging voor jou om je weer verder te ontwikkelen. Je krijgt meer mogelijkheden om bij te dragen aan de missie van je organisatie.

Een overzicht van leiderschapstypen

	Traditioneel leiderschap	Huidig leiderschap	Nieuw Leiderschap
Relatie tot medewerkers	Management, sturing	Coachend, ondersteunend	Vragen om volwassenheid en eigenaarschap
Zeggenschap	Hiërarchisch, top-down	Participatie van medewerkers	Gedeeld leiderschap
Focus	Resultaatgericht	Waarden-gericht	Gericht op de missie en bestaansreden van je organisatie
Relatie met stakeholders	Rationele zakelijke relaties	Ketenpartners betrekken	Verbinding met de hele maatschappelijke omgeving
Houding	Functioneel	Authentiek, empathisch	Dienend aan de bestaansreden, intuïtief

‘In mijn carrière ben ik vaak de opvatting tegengekomen dat de baas het beter moet weten. Dat je moet laten zien dat je het weet. Maar dat is onzin. Zodra je oprecht kunt loslaten, wordt je leven zoveel makkelijker. Loslaten betreft vooral je ego. Je moet accepteren dat je niet meer de centrale ster bent. Als iemand anders iets fantastisch heeft gedaan, moet die de credits krijgen. Ik heb veel jong talent aangenomen, en dan zeg ik: ‘Ik denk dat je veel verder kan komen dan ik, ik ben benieuwd wanneer je mijn baas wordt.’ In een van mijn eerste beoordelingsverslagen stond: hij heeft geen groot ego. Ik vond het prima, dat klopt wel. Ik denk dat veel collega’s bij zo’n opmerking gekwetst zouden zijn.’
Klaas Ariaans, Managing Director Personal Banking ABN AMRO

In de stappen in dit boek werk ik verder uit hoe dit leiderschap eruit ziet in de praktijk. Het gaat erom dat je de nieuwe leiderschapsprincipes toevoegt aan wat je al tot je beschikking hebt én leert wanneer je wat moet inzetten. In sommige gevallen is het heel zinvol en passend om empathisch te zijn of juist heel directief. Nieuw Leiderschap is vooral zinvol in complexe en sterk dynamische omgevingen of bij complexe vraagstukken.

‘De hoogste vorm van leiderschap is wijsheid. Dat heeft niets met intelligentie te maken, met slim zijn, maar met op hartsniveau doorleefde intuïtie en ervaring. Leiderschap is vooral het gesprek aangaan. Ik vraag nooit hoe gaat het met dat beleidsplan of met die uitvoering, dat vind ik helemaal niet interessant. Ik vraag bijna alleen maar: ‘Hoe gaat het met jou?’ Ik ben extreem resultaatgericht, daarom praat ik zelden over het resultaat. Als iemand door mijn bijdrage 1% groeit in persoonlijke ontwikkeling, dan levert dat 10% meer productie op.’
Jan van Ginkel, concerndirecteur en loco-provinciesecretaris in Zuid-Holland

Een andere rol

Als je kiest voor Nieuw Leiderschap, ga je dingen anders doen en ook bepaalde dingen laten. Je leiderschap wordt dienend en ondersteunend aan wat de organisatie nodig heeft. Je zorgt voor de juiste atmosfeer en omstandigheden, waarin teams en medewerkers goed kunnen werken en de klanten prima worden bediend. Een sfeer waarin de organisatie zelf vernieuwt en zich aanpast. Jij biedt het fundament, de veilige ruimte in de organisatie. Je staat niet meer altijd op de voorgrond. Op de achtergrond zorg je voor de juiste omstandigheden, het juiste klimaat, waarin je organisatie en je collega's opbloeien.

‘Je wilt niet de leider van het podium afhaken, maar je wilt iedereen op het podium. Je wil dat iedereen in zijn leiderschap groeit.’
Raëma de Lange, founder van NRG Flow

Je bent de tuinman die ervoor zorgt dat de kas er staat en dat de omstandigheden goed zijn. En die rondloopt om te kijken waar welke struiken aandacht nodig hebben, waar nieuwe scheuten omhoogschieten en die ruimte geeft.

Je bent dus minder hard aan het werk om alles werkend te houden. Dat klinkt makkelijk, maar is moeilijk. Want we zijn zo gewend aan het idee dat hard werken en zaken oplossen en regelen juist goed is. Je moet leren ‘omdenken’ naar wat zinvol bijdragen is. Minder (actief dingen) doen kan veel meer impact hebben in je organisatie. ‘Maar wat moet ik dan nog wel doen?’, denk je misschien. Daarover lees je hierna meer.

De rollen van Nieuw Leiderschap

Een nieuwe leider heeft de volgende rollen, zaken waar hij zijn aandacht aan geeft en verantwoordelijkheid voor draagt.

1. Inspirator en anker van de missie en bestaansredenen

Je draagt de bestaansredenen uit en zorgt dat deze leeft in de organisatie.

2. Co-creëren en de nieuwe werkwijze bewaken

Je zorgt voor continuïteit in de nieuwe werkwijze (bijvoorbeeld meer eigenaarschap en zelforganisatie). Jij hebt de lange adem en houdt koers.

3. Vernieuwing aanwakkeren

Je gaat gesprekken aan met medewerkers, waarin je ze uitnodigt om mee te doen. Je zet medewerkers aan tot denken en experimenteren. Je stimuleert een lerende omgeving.

4. **Facilitator**

Je begeleidt interne meetings, op manieren waardoor creatieve uitwisseling en verdiepende dialogen ontstaan. Je faciliteert meer dan dat je voorziet.

5. **Voorbeeldrol**

Je bent congruent en aanspreekbaar in je eigen doen en laten, je doet wat je zegt en legt uit wat je doet. Je bent toegankelijk en staat open voor feedback.

6. **Eindverantwoordelijke**

Je bent de eindverantwoordelijke naar de toezichthouder en stakeholders: de (deel)verantwoordelijkheden zijn zo veel mogelijk belegd bij andere rollen, je vertegenwoordigt het geheel.

7. **Verkenner en verbinder**

Je verkent ontwikkelingen in de samenleving, legt verbindingen buiten de directe omgeving van de organisatie en haalt nieuwe ideeën binnen.

Samen leidinggeven

Leidinggeven doe je niet alleen, maar meestal met een leiderschapsteam (directieteam en managementteam). In mijn ervaring is het belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan en blijven over welk type leiderschap je wilt neerzetten. Dat type hoeft niet per se overal hetzelfde te zijn, maar zorg dat er bewuste keuzes worden gemaakt: 'Waarom kiezen we voor deze stijl van leidinggeven?' Ik zie in de praktijk dat er in een leiderschapsteam soms grote verschillen zijn in de manier van leidinggeven, door verschillende persoonlijke stijlen. En dat hier niet of nauwelijks over wordt gesproken. In woelige tijden worden de verschillen vaak nog groter.

Tijdens de lockdownperiode gingen de meeste managers bij een bedrijf micro-managen, omdat ze niemand meer zagen. Andere managers gaven hun medewerkers juist nog meer ruimte, bleven op afstand en werden wat onzichtbaar. Hun leiderschap was onduidelijk en dat was voor medewerkers lastig, die misten houvast én support. Ze werden afwachtender. En dat was nu net niet de bedoeling.

In de volgende stappen lees je meer over de principes en vaardigheden van Nieuw Leiderschap. Dit geeft je een houvast bij de vraag: 'Hoe wil ik leidinggeven?'

Hoe nu verder?

Je hebt nu inzicht gekregen in wat Nieuw Leiderschap is en uit welke stappen het bestaat. Je hebt waarschijnlijk ook de diverse oefeningen gedaan, waarmee je hebt geëxperimenteerd om Nieuw Leiderschap in te zetten. Je hebt al gemerkt waar je dat gemakkelijk en natuurlijk afdraait. En je weet nu waar je nog wat onwennig bent, daar kun je echt nieuwe competenties ontwikkelen. Gefeliciteerd met deze eerste stappen op het pad van transformatie van je leiderschap.

Webinar en workshops Nieuw Leiderschap

Naast de ondersteuning met dit boek en de online Toolkit Nieuw Leiderschap, bied ik je graag nog meer support. Want een boek is maar een boek... waardevol, maar je past de inhoud niet per definitie meteen makkelijk toe. In het webinar en de workshops Nieuw Leiderschap ga je wél meteen praktisch aan de slag. In het webinar krijg je oefeningen aangereikt om de principes en vaardigheden van Nieuw Leiderschap beter te begrijpen. In de workshops train je de verschillende vaardigheden. Dat krijgt meer kleur door ze met elkaar in praktijk te brengen. Je kunt er terecht met je vragen over specifieke toepassingen voor jou en in jouw organisatie. Op **www.corechange.nl** vind je actuele informatie en data.

Nieuw Leiderschap samen met je leiderschapsteam

Nieuw Leiderschap realiseren doe je niet alleen. Neem je collega-leidinggevenden mee in de stappen van Nieuw Leiderschap! Samen leren is leuker en gemakkelijker, je stimuleert elkaar in het toepassen van de nieuwe vaardigheden en principes. Als het hele leiderschapsteam op een nieuwe manier gaat leidinggeven, breng je de hele organisatie in een krachtige transformatie.

Deel het boek uit, kies enkele stappen uit die je met elkaar gaat uitproberen in je leiderschapsteam. Op **www.corechange.nl**

vind je diverse blogs over Nieuw Leiderschap. Kom met elkaar naar een webinar of organiseer een sessie in company met je leiderschapsteam. Dan kunnen we inzoomen op die stappen die voor jouw leiderschapsteam het verschil gaan maken.

Samen met je medewerkers naar Nieuw Leiderschap

Nieuw Leiderschap is belangrijk voor al je medewerkers. Hoewel ik me in dit boek heb gericht tot jou als leidinggevende, maak je de omslag naar meer wendbaarheid en werkgeluk met elkaar. Laat je collega's/medewerkers in een inspiratiesessie kennismaken met de stappen van Nieuw Leiderschap. Ga met elkaar aan de slag om meer verantwoordelijkheden te delen en te experimenteren met meer zelforganisatie. Om als organisatie meer wendbaar te worden, is een leerproces voor iedereen en met elkaar.

Probeer uit

Je ziet, er zijn veel mogelijkheden om je (organisatie) verder te ontwikkelen in Nieuw Leiderschap. Het belangrijkste is gaan doen, uitproberen, want daarin zit het leren.

Heb je nog wensen of vragen, neem dan contact met me op. Dan kijken we hoe ik je optimaal op weg kan helpen.

Hier vind je mij

www.corechange.nl

info@corechange.nl



Toon Franken: www.linkedin.com/in/toon-franken-213a065



CoreChange: www.linkedin.com/company/corechangenl



Twitter: [@CoreChangeNL](https://twitter.com/CoreChangeNL)



Youtube: www.youtube.com/channel/UCD_MvKA_-au1SZ1posNKFZQ

IN 10 STAPPEN NAAR NIEUW LEIDERSCHAP

Wil je meer eigenaarschap en ruimte geven aan je medewerkers en je organisatie meer wendbaar maken? Dat vraagt van jou een écht andere manier van leidinggeven. Hoe je dat doet, lees je in dit boek.

Toon laat je zien hoe je met meer vertrouwen en lef je leiderschap aanscherpt en vernieuwt. Het is namelijk de uitdaging om los te laten, maar ook om kaders en duidelijkheid te geven. Je moet meebewegen op veranderingen én op koers blijven, vrijheid en veiligheid bieden én volwassenheid vragen van medewerkers die niet meedoen.

In 10 stappen krijg je de principes en vaardigheden die je helpen om met een bredere blik te bespeuren wat er nodig is en daar soepel op in te spelen. Je leert hoe je zelforganisatie kunt versterken en hoe je leiderschap kunt verdelen.

Dit boek schudt je wakker en is een leidraad voor leidinggeven in deze tijd. Het zet aan tot onderzoek naar je eigen rol en gewoonten als leider. Het biedt een praktische ontdekkingstocht, met inspirerende praktijkvoorbeelden en concrete handvatten. Als je de stappen en de bijbehorende oefeningen toepast, zal het boek je leiderschap transformeren naar een volgend niveau van bewust en gedeeld leiderschap.

Toon Franken is senior organisatieadviseur, leiderschapscoach en founding partner bij CoreChange. Al meer dan 20 jaar ondersteunt hij organisaties bij nieuwe vormen van organiseren. Hij begeleidt leiderschapsteams en verandertrajecten naar meer zelforganisatie en wendbaarheid. Zijn missie is organisaties te creëren die hotspots zijn van bewuste ontwikkeling, waar mensen met plezier maatschappelijke impact creëren. Zijn aanpak is vernieuwend én toegankelijk, diepgaand én praktisch.



'We hebben Nieuw Leiderschap nodig. Met minder zenden, plannen maken en druk doen. Maar met meer openheid voor nieuwe mogelijkheden, luisteren, verbindingen maken met de wereld om je heen. Dit boek geeft daar de handvatten voor.'

Jos de Blok – Buurtzorg



EXPERTBOEK

ISBN 978-94-93222-58-8



9 789493 222588