

Leiderschap

ONDERDEEL VAN
www.pep-eboek.nl,
de praktische gids voor
organisaties die met
vrijwilligers werken

UITGEGEVEN DOOR
PEP Den Haag
www.pepdenhaag.nl
070-302 44 44

Tips voor u als u leider bent

Wees authentiek

Menselijk gedrag wordt in belangrijke mate gevormd door aanleg, opvoeding, ervaring en training. Dit is ook bij leiders het geval. Daarom is het erg belangrijk dat u zich bewust bent van de verschillende factoren die het gedrag beïnvloeden. Men hecht er grote waarde aan als men een ander kan beschouwen als 'echt', 'geloofwaardig' en 'betrouwbaar'. Bezit een leider deze eigenschappen, dan wordt hij of zij gezien als authentiek. Het is voor u dus belangrijk om dicht bij uzelf te blijven en consequent gedrag te vertonen.

Medewerkers of vrijwilligers kunnen de grenzen opzoeken om te ervaren in hoeverre hun leider zich daadwerkelijk aan diens woord houdt. Flexibiliteit in leiderschap wordt gewaardeerd, maar het gedrag van een leider moet ook een zekere mate van consequentie vertonen. Kortom, wees uzelf, maar zorg er ook voor dat men weet wat men aan u heeft en van u kan verwachten!

Wees concreet

Voor een leider is het belangrijk te weten waar hij of zij naartoe wil en dit concreet te maken in een doel. Met behulp van de [SMART-methode](#) kunt u op een concrete en realistische manier doelen opstellen. En niet alleen het doel is belangrijk, ook het 'waarom' van een doel: de droom erachter. (Zie ook [1.4, Het belang van een missie en een visie voor de strategie: Van binnen naar buiten](#).) Juist daarmee identificeren mensen zich vaak. Veel van hun motivatie kan daarop terug te voeren zijn.

Heb oog voor uw eigen talent

Voor een leider is het belangrijk inzicht te hebben in de eigen talenten. Een talent is iets waar u goed in bent, wat u leuk vindt en waar u aanleg voor hebt. Meestal doen mensen automatisch dingen waar ze goed in zijn omdat die de meeste voldoening opleveren en vaak vanzelf gaan. Ook voor leiders is het dus belangrijk dat ze vooral doen wat ze graag doen. U bent misschien wel een professional en een specialist in iets, maar de vraag is of u daar ook in uw vrije tijd mee aan de slag wilt. Zoek dus naar een evenwicht tussen kennis, kunde en plezier.

Heb oog voor andermans talent

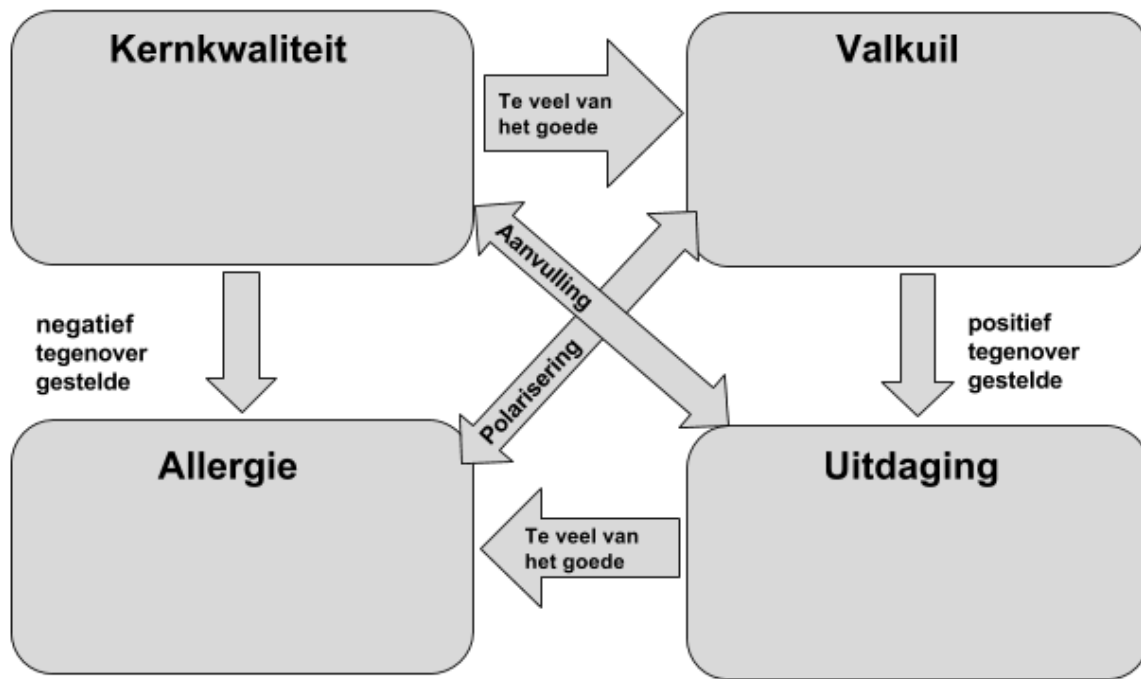
Voor u als leider is het belangrijk dat u inzicht heeft in de talenten van uw vrijwilligers. Als ze de kans krijgen hun talenten in te zetten en goed samen te werken ontstaat er synergie. Veel draait om de juiste persoon op de juiste plaats en dat is bij vrijwilligers niet anders dan bij uzelf. Taken moeten uitgevoerd worden, maar mensen moeten er plezier in blijven hebben en gemotiveerd worden om ze uit te voeren. Ook hier geldt: hoe leuker men iets vindt, des te langer zal men het volhouden.

Coaching & visie

Sommige eigenschappen kunnen een leider goed van pas komen. Coachen is er een van. Het houdt in dat u in staat bent anderen te laten groeien als persoon en zich te laten ontwikkelen in de richting van een bepaald doel. Ook is het belangrijk dat u die visie kunt ontwikkelen en in staat bent om die te delen. (Zie ook [1.4, Het belang van een missie en een visie voor de strategie](#).) In het licht van zijn of haar visie moet de leider ook in staat zijn besluiten te nemen. Om het team betrokken te houden moet een leider in staat zijn een effectief team op te bouwen en leden ervan te motiveren en waarderen. Een heldere en open manier van communiceren is hiervoor een noodzakelijke eigenschap. Om doelen te behalen (zie ook [3.3, Van ambities naar doelen](#)) is het belangrijk dat u in staat bent werkzaamheden te organiseren en te controleren. Daarbij moet u in staat zijn veranderingen stapsgewijs door te voeren en mensen daarbij te betrekken. Denk niet van bovenaf, maar van onderop!

Kernkwaliteiten en valkuilen

U doet er als leider goed aan de kernkwaliteiten en de valkuilen van uzelf, uw vrijwilligers en het team in kaart te brengen; voor uzelf en voor het team. Daartoe kunt u gebruikmaken van het kernkwadrant van Ofman. Daarbinnen zijn kernkwaliteiten de kern van een persoon, eigenschappen die typisch voor hem of haar zijn; en zijn valkuilen de gedragingen die vervelend kunnen zijn voor uzelf en anderen en waar u tegenaan loopt. Dat laatste hoeft overigens niet erg te zijn; niemand is immers perfect.



Het kernkwadrant verschaft u inzicht in deze kernkwaliteiten en valkuilen. Het bestaat uit vier elementen: de kernkwaliteit, de valkuil, de uitdaging en de allergie. De valkuil ontstaat als u te veel van het goede heeft. U bent bijvoorbeeld een zelfstandig werker, maar opereert wellicht te solistisch en vergeet anderen mee te nemen in wat u doet en denkt te gaan bereiken. Als u die valkuil positief 'omdraait', komt u bij een uitdaging terecht. Voor de te zelfstandige solist is dat bijvoorbeeld samenwerken in diverse teams, of vorderingen delen tijdens plenaire overleggen. Als u uw kernkwaliteit echter negatief omdraait, komt u in een allergie terecht. Zo kan iemand die zeer zelfstandig werkt allergisch zijn voor werken in teams, waarbij elke mening moet tellen en iedereen gehoord moet worden. Dit staat haaks op de zo gewenste zelfstandigheid.

Als u en uw teamleden zo'n kwadrant invullen, kunnen jullie samen bekijken welke taken het best bij welke persoon passen. De ene taak vergt bijvoorbeeld meer zelfstandigheid dan de andere. Maar u zorgt er ook voor dat alle leden van elkaars kwaliteiten en valkuilen op de hoogte zijn. Dat kan conflicten voorkomen. Als u bijvoorbeeld weet dat iemand zeer zelfstandig is en als valkuil heeft dat hij of zij anderen vergeet mee te nemen in besluiten, zal dat niet worden opgevat als een houding zonder respect voor de anderen. U en de anderen weten dat het diens valkuil is. U kunt zo'n solist vervolgens vragen hoe het zit met de voortgang. U hoeft niet te vrezen dat u het niet weten mag.

Geef feedback

Als u zichzelf als leider wilt ontwikkelen, maar dat ook wilt voor uw vrijwilligers, is feedback geven belangrijk. Feedback is niet meer dan een boodschap over het gedrag en de prestaties van de ander. Die kan zowel negatief als positief zijn. Beide zijn van

groot belang. Als u anderen alleen maar kritiseert, kan hun motivatie verdwijnen als sneeuw voor de zon. Anderzijds, als u alleen maar positieve dingen opvoert, kan dat op den duur als ongeloofwaardig overkomen.

Op een juiste manier feedback geven doet u niet zomaar; zeker niet negatieve feedback. Uiteraard is een schouderklopje of een compliment gemakkelijker te geven, maar van negatieve feedback kan iemand wel veel leren. Pakt u het serieus aan, dan voorkomt u dat u mensen kwetst, waardoor de boodschap niet blijft hangen.

Een hulpmiddel zijn de zogenaamde 4G's. Beschrijf

- eerst het gedrag dat u observeert,
- vervolgens het gevolg dat dit gedrag heeft,
- dan het gevoel dat het bij u oproept,
- en ten slotte het gewenste gedrag van de ander.

Een praktijkvoorbeeld van het geven van feedback:

- *Ik zie dat je zeer zelfstandig werkt. Dat vind ik sterk van je, want je hebt niet veel hulp nodig en het komt uiteindelijk allemaal wel goed.*
- *Wel bemerk ik soms dat collega's niet altijd weten waar je mee bezig bent. Zaken dreigen daardoor wel eens door elkaar te lopen. We werken langs elkaar heen.*
- *Hierdoor krijg ik het gevoel dat het binnen het team soms wat minder gaat. Mensen vertonen de neiging niet meer te overleggen. Ze ontmoeten elkaar minder.*
- *Misschien is het goed dat we wekelijks een koffiemoment plannen om elkaar bij te praten over de werkzaamheden. Lijkt dat je wat?*

Ook het ontvangen van feedback en ermee omgaan is geen sinecure. Enerzijds kunnen mensen het moeilijk vinden om positieve feedback te ontvangen. Dan minimaliseren ze hun eigen rol: 'Zo moeilijk was dat niet.' Anderzijds kan negatieve feedback overkomen als kritiek, waardoor de eigenwaarde van de ontvanger kan dalen. Zeker als feedback niet constructief wordt gegeven en er geen positief voorstel op volgt, kan dit het geval zijn. Er is een wereld van verschil tussen 'jij bent een onbereikbare solist' en 'je werkt wel heel zelfstandig; misschien moeten we eens wat meer koffiedrinken samen'.

Bent u de ontvanger, dan is het van belang dat u zich kunt *openstellen voor kritiek*. Zie het als iets positiefs, een werkpunt waarmee u aan de slag kunt en dat u alleen maar beter maakt als collega en persoon. Blijf evenwel kritisch. Als iemand iets vindt, is het niet automatisch daadwerkelijk zo. Ga dus in dialoog met elkaar. Neem hiervoor de *juiste houding* aan. Ga open het gesprek aan, laat de ander uitpraten en kijk goed naar wat het met hem of haar doet om feedback aan u te geven. Probeer gezamenlijk tot afspraken te komen en leg ook uit wat uw gevoel is bij de feedback.