



Positief leiderschap

Betrokken, verbindend en talentgericht leidinggeven

Hoe creëer je een positieve en vitale organisatiecultuur waarin mensen de ruimte krijgen om te floreren, om hun talenten zichtbaar te maken en optimaal te ontwikkelen? Hoe haal je het beste uit jezelf en anderen? “Zowel leidinggevende als medewerker geloven dat je meer uit talent kan halen door te focussen op de sterke punten en niet op de zwakke punten” (Boerman, 2016). *Strengths-based leadership* of positief leiderschap stelt de mens centraal. Het impliceert geloven in het potentieel, in de kracht van mensen en het stimuleren van betrokkenheid en eigen regie bij medewerkers.

■ Kitty Schaap

Positief leiderschap werkt veel beter om de motivatie, zelfsturing en prestaties te verhogen en past ook bij de huidige paradigmaverschuivingen. Organisatievormen en leiderschapstijlen maken zich steeds meer los van hiërarchie, micromanagement, macht en controle. De directieve stijl van leidinggeven is achterhaald; er worden andere eisen aan leidinggevendenden gesteld. Leaders die passen bij deze tijd zijn goed in persoonlijk leiderschap en geven leiding vanuit authenticiteit en kracht in plaats van macht. Leiderschap met 'hoofd en hart'; behalve hard skills en IQ worden soft skills en emotionele intelligentie steeds belangrijker.

Positief leiderschap is gebaseerd op de positieve psychologie. Als leidinggevende wil je het beste uit jezelf halen en anderen laten floreren, en je behandelt mensen als de unieke persoon die ze

zijn, met hun persoonlijke aspiraties, waarden en kwaliteiten. Positieve leiders werken vanuit authenticiteit, hun doelen, sterktes, waarden en visie en weten dit op een effectieve en inspirerende wijze te delen met hun mensen. Deze stijl van leiderschap resulteert in meer vertrouwen, welzijn, verbondenheid, betrokkenheid en hogere prestaties, minder verloop, minder negatieve stress en een hogere klanttevredenheid.

Autonomie, meesterschap en zingeving

Motivatie is van groot belang voor organisaties; ongemotiveerde werknemers kunnen de organisatie veel meer kosten dan dat zij opleveren. Mensen komen in beweging, leveren betere prestaties en krijgen positieve energie wanneer ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Door hun sterke kanten te (h)erkennen en te benutten, zijn ze meer betrokken bij de organisatie, ervaren ze

een gevoel van verbondenheid en zingeving en zijn ze meer geneigd zich extra in te zetten voor de organisatie. Pink (2009) stelt dat mensen worden gedreven door “autonomie, meesterschap en zingeving”.

Dit komt overeen met een trend in de psychologie om niet langer voornamelijk te focussen op negatieve aspecten – wat werkt niet, wat gaat er niet goed, wat moeten we verbeteren; de deficiëntie benadering – maar om meer aandacht te schenken aan positieve aspecten. Zo is er vanuit de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) en de psychologie van arbeid en gezondheid (Luthans & Youssef, 2004; Schaufeli & Bakker, 2001) onder meer aandacht voor werkgerelateerd welbevinden (bevlogenheid, flow), sterke kanten van mensen (voor meer betrokkenheid, betere prestaties, welbevinden) en positief leiderschap (inspirerend, verbindend, coachend, gericht op kracht, ontwikkeling).

Het onbenut laten van potentieel en de kracht van mensen resulteert in minder motivatie, betrokkenheid, energie, inzet en groei, met alle negatieve gevolgen van dien. Organisaties waarin mensen kunnen floreren, zijn krachtiger en succesvoller; zij scoren hoger op productiviteit, klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en talentretentie.

Sterke leiders, sterke organisaties

Leidinggevendens hebben veruit de grootste invloed op productiviteit, betrokkenheid en het werkplezier van het team; dat blijkt steeds vaker uit onderzoek, onder meer door onderzoeksbureau Gallup en uit langlopend onderzoek bij Google (Duhigg, 2016). Een effectieve, sterke leider is een goede coach, geeft vertrouwen en is niet op microniveau aan het managen, heeft oprechte interesse en aandacht voor het succes en welzijn van medewerkers, is behulpzaam bij de ontwikkeling van medewerkers, is resultaatgericht, beschikt over een heldere visie en strategie, beschikt over cruciale technische vaar-

digheden, en luistert goed en deelt informatie. “Wie erin slaagt de juiste omgeving te creëren voor de grootste talenten trekt hen als vanzelf naar zich toe” (Bock, 2015).

Volgens het onderzoeksbureau Gallup gaan de beste managers ervan uit dat de talenten van iedere werknemer uniek en duurzaam zijn, en dat de sterke kanten van iedere medewerker de meeste ruimte voor groei bieden.

Bij veel organisaties is nog sprake van onbenut potentieel; ‘latent talent’. Talenten moeten productief gemaakt worden binnen de organisatiecontext maar door beperkende omgevingsfactoren komen mensen niet ten volle tot hun recht. En het beste uit jezelf en anderen halen mag dan misschien een beetje soft klinken maar het resulteert in harde (bedrijfs)resultaten. Hard skills en taakgericht leidinggeven prevaleren nog te vaak boven mensgericht leidinggeven.

Goede leiders (h)erkennen het belang van soft skills, vervullen een voorbeeldfunctie en zijn in staat anderen te inspireren en stimuleren, en verhogen zo de betrokkenheid, prestaties en productiviteit. Slecht leiderschap aan de andere kant kan veel schade berokkenen. De directieve, autoritaire stijl van leidinggeven vreet energie en kan negatieve gevoelens en stress bij medewerkers teweegbrengen. Gebrek aan autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden, veel gecontroleerd worden en niet worden vertrouwd, levert stress op en kan leiden tot lage betrokkenheid, verminderde prestaties of zelfs tot burn-out. Er is een correlatie tussen stress en weinig zeggenschap, terwijl stress en de kans op burn-out afnemen wanneer mensen meer vertrouwen en autonomie krijgen.

Vertrouwen en verbondenheid

Positieve leiders zorgen voor een veilige omgeving, geven en krijgen vertrouwen en halen de positieve energie van medewerkers naar boven. “Leiderschap betekent richting geven en het stimuleren van emotionele betrokkenheid bij

die richting en principes. En zonder vertrouwen heb je geen open, eerlijke communicatie en geen emotionele betrokkenheid" (Haijtema, 2001). *"Positive leaders emphasize and build on employees' strengths rather than focus on their weaknesses, and this emphasis creates an attraction to forming strong interpersonal ties. The orientation is toward enabling thriving and flourishing at least as much as addressing obstacles and impediments. It is not the same as merely being nice, charismatic, trustworthy, or a servant leader. Rather, it incorporates these attributes and supplements them with a focus on strategies that provide strengths-based, positive energy to individuals and organizations"* (Cameron, 2012).

mensen in organisaties én – essentieel – op de prestaties die ze leveren, zijn de strengths-benadering en Appreciative Inquiry. De sterke-puntenaanpak leidt tot een (veel) hogere motivatie en tot (veel) betere resultaten dan de traditionele aanpak (Tiggelaar, 2016).

Sterke punten ontwikkelen

"Bouwt u op sterktes, of probeert u uw zwaktes te compenseren? Als u uw energie richt op het compenseren van zwaktes, dan eindigt u met een grote set van sterke zwaktes. Zorg dat je jezelf op je sterke punten blijft ontwikkelen en durf daarop te vertrouwen", aldus hoogleraar en leiderschapscoach Bas Kodden (MMC, 2018).



"If a person can't grow with the company, they will grow away from it" (Whitney Johnson)

Leiderschapontwikkeling

Aandacht voor leiderschapontwikkeling moet hoog op de agenda staan, onder meer vanwege de veranderende organisatievormen en verwachtingen van stakeholders binnen het bedrijfsleven. Maar de ontwikkeling van leidinggevendenden wordt voornamelijk aangepakt als het werken aan zwaktes en het verbeteren van competenties. Een strengths-based ontwikkeling is juist meer gefocust op je unieke sterke kwaliteiten en effectief leiderschapsgedrag. Allereerst moet je als leider weten waar je eigen kracht ligt en vervolgens weet je ook beter de kracht van medewerkers te (h)erkennen en optimaal in te zetten.

Inzichten en technieken die een bewezen positieve impact hebben op het welbevinden van

Het 'ontwikkelen van zwakke punten' wordt vaak ook als vervelend, demotiverend en energievretend ervaren, terwijl het ontwikkelen van sterke punten krachtiger maakt, motiveert en meer energie en zelfvertrouwen geeft.

"Je moet mensen stimuleren en naar hun sterke kanten kijken. Niet naar de zwakke kanten. Minstens 80% van je communicatie als manager moet positief zijn" (Covey, 2010). In de jaren 60 had de bekende managementdenker Peter Drucker (1966/2006) het er al over: "Gebruik de sterke punten van jezelf en van anderen."

Positieve leiders kijken dus meer naar sterke punten dan naar wat moet worden 'gerepareerd', een focus op de tekorten en hiaten.

En “ze leggen veel nadruk op integriteit, zelfbewustzijn, authenticiteit en sociale intelligentie. Sociale intelligentie is nodig in de top en in het midden van de organisatie. Sociale intelligentie is het bewustzijn van je eigen en andermans motieven en gevoelens (*‘you have a sense of what makes you and others tick’*) en over de wendbaarheid beschikken om gedrag aan te passen aan wat de situatie vraagt” (Peterson & Seligman, 2004).

De ideale leider bestaat niet

Als leidinggevende krijg je veel te maken met dualiteiten en met paradoxen. Effectief leiderschap is een kunst; het is balanceren tussen sturing en zelfsturing, tussen beheersen, controleren en loslaten, coachen, vertrouwen en verbinden. Wat betekent dat in de praktijk? Over welke kwaliteiten en gedragingen moet een effectieve leidinggevende beschikken?

De ideale, complete leider bestaat niet. Effectief leiderschap hangt meestal af van de situatie en er bestaat geen formule voor excellent leiderschap. Leaders die proberen overal goed in te worden zijn uiteindelijk minder effectief. Hoe effectief je bent in je leidinggevende rol hangt ook niet alleen van jou af: het is van belang de sterktes van anderen te herkennen, je zwakke punten te compenseren, en ervoor te zorgen dat je de kracht van anderen op de juiste manier inzet.

Zelfkennis is onontbeerlijk, ten eerste moet je je eigen sterke punten kennen en cultiveren. Leaders vinden het vaak opvallend moeilijk om zelf hun sterke punten te benoemen. En het ontdekken van de sterke punten is niet voldoende, je moet ook weten hoe je ze in de praktijk moet gebruiken en doseren. Het is bovendien belangrijk om een eenzijdige gerichtheid op sterke punten te voorkomen. Kennis over je valkuilen, beperkende overtuigingen, ineffectief gedrag en belemmerende zwakke punten is ook van groot belang voor optimale persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een sterk punt kan

overigens ook een prestatierisico worden. Onderzoek naar ontspoorde leiders wijst bijvoorbeeld uit dat deze leiders hun sterke punten overdreven en hierin niet gecorrigeerd werden. Zelfverzekerdheid kan bijvoorbeeld doorslaan in megalomaan gedrag, moed kan doorslaan in overmoedig gedrag met alle negatieve gevolgen van dien.

Verbindend en talentgericht leiderschap

Onder meer uit onderzoek van Gallup blijkt dat de verschillen in emotionele betrokkenheid bij het werk en de organisatie voor circa 70% te verklaren zijn door de kwaliteiten van de leider (Adkins, 2015). En voor betrokkenheid is een emotioneel veilig klimaat nodig, waarin medewerkers zich gezien en gehoord voelen en waar ze hun sterke kanten mogen en kunnen ontwikkelen. De belangrijkste aandachtspunten van ceo's betreffen het creëren van sterke organisatieculturen met een focus op inclusief talentmanagement, *employee engagement*, het aantrekken en ontwikkelen van talent en de volgende generatie effectieve leiders ontwikkelen (Mitchell, Ray & Van Ark, 2017).

Er is steeds meer behoefte aan zelfverwerkelijking, zingeving, verbondenheid, werk kunnen doen waarbij je je talenten in kunt zetten en floreren, en een leiderschapsstijl die daarbij past. Talent aantrekken en behouden wordt steeds moeilijker, voorkom dus *‘braindrain’* en zorg ervoor dat je oog blijft houden voor het al aanwezige talent binnen de organisatie, door talenten te spotten, waarderen en te ontwikkelen. Maak beter gebruik van de beschikbare talenten van alle medewerkers binnen de organisatie; professionals hechten zelf ook veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling. Succesvolle leiders en organisaties stimuleren het ontwikkelen en presteren van medewerkers, hebben daarbij steeds meer oog voor de uniciteit van mensen en zorgen voor een cultuur waarin mensen kunnen floreren. ■

Kitty Schaap MA, MSc is eigenaar van KS Coaching & Consultancy. Met assessments, coaching en advies helpt zij professionals en organisaties met het benutten en versterken van potentieel. Zij is gespecialiseerd in strengths-based leiderschapscoaching.

www.ks-hrmadvies.nl

Referenties

- Adkins, A. (2015, May 12). *Business Journal: Report: What Separates Great Managers From the Rest*. Opgehaald van Gallup: <https://news.gallup.com/business-journal/183098/report-separates-great-managers-rest.aspx>
- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. London: John Murray.
- Boerman, P. (2016, januari 19). *Nationaal leiderschapsonderzoek 2016: De medewerker vindt zijn baas veel baziger dan hij (of zij) zelf denkt*. Opgehaald van MT.nl: <https://www.mt.nl/series/leiderschapsonderzoek/de-medewerker-vindt-zijn-baas-veel-baziger-dan-hij-of-zij-zelf-denkt/88800>
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Career, R.M. (2018, maart 12). *Talentgericht leiderschap*. Opgehaald van MMC Managementcareer: <https://www.managementcareer.nl/talentgericht-leiderschap/>
- Covey, S. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap [The 7 Habits of Highly Effective People]* (68e dr.). Amsterdam: Business Contact.
- Drucker, P. (1966/2006). *The effective executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York, NY: Harper Collins.
- Duhigg, C. (2016, February 25). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team: New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter*. Opgehaald van The New York Times Magazine:
 - https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=1
 - Haijtema, D. (2001, januari 1). *Stephen Covey: Leiderschap is een keuze, geen positie*. Opgehaald van MT.nl: <https://www.mt.nl/management-team/stephen-covey-leiderschap-is-een-keuze-geen-positie/409>
 - Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
 - Mitchell, C., Ray, R., & Ark, B. van (2017). *CEO Challenge 2017: Leading through Risk, Disruption, and Transformation*. New York, NY: The Conference Board.
 - Peterson, C., & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association.
 - Pink, D. (2009). *Drive: De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. New York, NY: Riverhead Books.
 - Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie [Work en well-being: Towards a positive approach in occupational health psychology]. *Gedrag & Organisatie*, 5, 229-253.
 - Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *The American psychologist*, 55, 5-14. doi10.1037/0003-066X.55.1.5
 - Tiggelaar, B. (2016, september 1). *Waarom we positief leiderschap nodig hebben*. Opgehaald van Management Impact: http://www.managementimpact.nl/leiderschap/artikel/2016/09/ben-tiggelaar-waarom-we-positief-leiderschap-nodig-hebben-1017293?vak-medianet-approve-cookies=1&_ga=2.10007351.345639097.1532806811-341598800.1516611981