

'Leer van bekende wavemakers en ontdek de wavemaker in jezelf'

Auteur: Dorien van der Heijden

Welk effect heb jij op anderen in je team of organisatie? Hoe word jij meester van de sociale complexiteit in je team of organisatie gedurende veranderingsprocessen? Hoe voorkom jij dat we verdwalen tijdens het veranderingsproces nadat het oude is losgelaten en het nieuwe nog niet is bereikt? En, hoe kun jij uitgroeien tot een nog grotere wavemaker die resultaten boekt?

Het zijn de diepgaande vragen waaraan aandacht is besteed door de Yellow Cats tijdens hun bezoek aan de Kaag, tijdens lezingen, wandelingen in het donker over het laarzenpad en rondom het kampvuur. Samen met Erna ter Weele en Margon van Toor van TO2020.

Waves vragen leiderschap

Leiderschap gaat om het bereiken van resultaten; dat doe je niet alleen; daarbij moet je . anderen betrekken. Om van idee naar resultaat te komen is in veel gevallen de sociale complexiteit veel groter dan de inhoudelijke complexiteit. Innoveren vraagt dus om leiderschap. Leiderschap is jouw vermogen om anderen te betrekken bij het realiseren van resultaten. Een prachtige definitie die drie bouwstenen kent: het gaat om jouw vermogen, het betrekken van anderen, resultaten behalen.

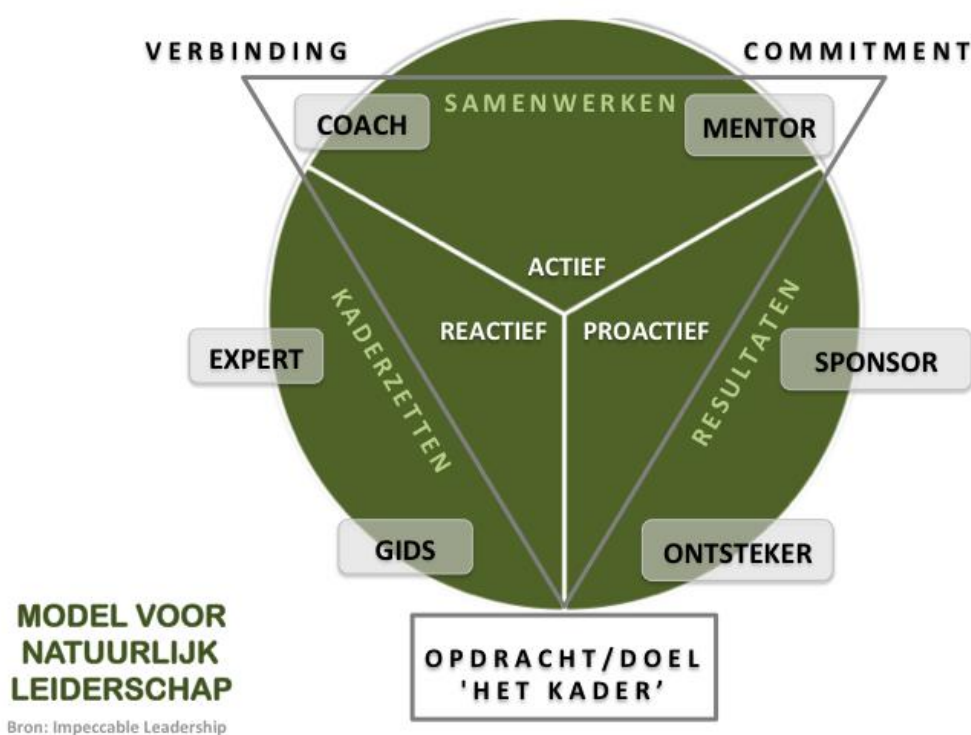
Natuurlijk leiderschap

Leiderschap is een resultaat is van 'aandacht' en 'ambacht'. Leiderschap vraagt om aandacht voor jezelf en voor de anderen. En, door leiderschap als een ambacht te zien, haal je het uit de hoek van het ongrijpbare. Het is niet iets dat je hebt of niet hebt, het is een vak dat je kunt leren, kunt ontwikkelen en waarin je beter wordt door veel te oefenen. Een eerste belangrijk inzicht hierbij is: *alles wat je ziet dat anderen doen, is een spiegel van je eigen gedrag*. Twee belangrijk effecten spelen hierbij een rol: ten eerste heeft jouw gedrag invloed op hoe de mensen in jouw omgeving zich gedragen en ten tweede zie je gedrag van anderen door de 'bril' die jij op hebt. Dus door aandacht te hebben voor je eigen gedrag en dat van anderen, krijg je beter inzicht in de samenhang hiertussen. Je ontwikkelt het ambacht door te leren jouw gedrag in bepaalde situaties zo aan te passen dat dit de anderen stimuleert tot gewenst gedrag. Dit ambacht bestaat uit het leren herkennen van situaties en uit het leren inzetten van daarbij passend leiderschapsgedrag.

Twee inzichten voor effectiever leiderschap bij verandering

Een eerste krachtig inzicht voor leiderschap bij innovaties is dat verandering **altijd in drieën** gaat. Mensen gaan niet van oud naar nieuw in één stap. Het begint bij het loslaten van het oude, zonder nog precies te weten wat het nieuwe zal zijn. Je komt dan in het 'groter ertussen', de fase tussen oud en nieuw waarin is losgelaten hoe het altijd was, maar nog niet helemaal duidelijk is hoe het nieuwe eruit ziet en hoe dat precies gaat werken. Juist in deze tussenfase is het spannend, dan is er onzekerheid en onduidelijkheid. Iedereen die bezig is met innoveren in het 'ontastbare grote ertussen', waarin je makkelijk kunt verdwalen. Leiderschap met aandacht voor deze onzekerheid en onrust is van belang.

Een tweede belangrijk inzicht voor effectief leiderschap voor innovatieleiders of wavemakers is het besef dat een team in **verschillende fasen een andere behoefte** heeft aan leiderschap. Dit is overzichtelijk uitgewerkt in het model voor natuurlijk leiderschap. Een nieuw team start vaak reactief – het is nog niet helemaal duidelijk wat de bedoeling is, waarom ze bij elkaar zitten en hoe samengewerkt gaat worden. In deze fase is het vooral van belang om **mensen echt te betrekken en kaders te stellen** in de vorm van een **gemeenschappelijk doel**. Hoe krijg je iedereen echt aan boord en zorg je voor enthousiasme om aan het werk te gaan? De tweede fase is actief. Het team gaat aan de slag en werkt hard aan het realiseren van het doel. De nadruk ligt dan op **het realiseren van een goede samenwerking**, hoe zorg je dat het gezamenlijke resultaat meer is dan de individuele resultaten en betrokkenen elkaar versterken? De derde fase is proactief: dat is de fase waarin het team resultaten gaat boeken, zelf initiatieven gaat nemen en het **vliegwiel gaat draaien**. Als wavemaker is dit de fase waarin de wave echt vorm begint te krijgen. In onderstaand model zijn deze fasen weergegeven. Hierin staat ook steeds aangegeven welke type leiderschap voor deze fase vooral van belang is. Er is dus geen één soort effectief leiderschap, wat werkt en wat niet, wat nodig is en wat niet, hangt af van de fase van ontwikkeling waarin een team zit.



Leren van wavemakers

Veel mensen die zich bezighouden met innovatie zijn op zoek naar voorbeelden, succesvolle veranderaars, mensen die een 'wave' hebben gerealiseerd. Denk hierbij aan mensen als Elon Musk, Steve Jobs, maar zeker ook Nelson Mandela. Wat kunnen we nu leren van deze wavemakers? Het interessante is dat deze succesvolle leiders van verandering enerzijds allemaal heel anders zijn, maar bij nadere bestudering ook overeenkomsten hebben. Ze hebben vaak enkele rollen waarin ze uitblinken – leiderschapsrollen die vooral zichtbaar zijn. Maar daarnaast weten ze op verschillende momenten de verschillende leiderschapsrollen in te zetten, door zelf een andere rol te pakken of door samen te werken, zoals Mark Zuckerberg en Sheryl Sandberg bij Facebook. Daarbij is de een bijvoorbeeld meer de ontsteker en de ander meer de verbinder.

[Klik hier voor meer informatie](#) over de yellowcats

[Klik hier voor meer informatie](#) over deze bijeenkomst en de presentatie.