

Wetenschappelijk en technisch geschoolde leidinggeevenden hebben meer contact en zorgen voor dialoog na leiderschapstraject

Kessels & Smit, *The Learning Company* begeleidde 143 medewerkers in een onderzoeksorganisatie. Het leiderschapstraject dat we ontworpen en uitgevoerd hebben blijkt veel impact te hebben. Dit artikel vertelt over het traject en het uitgevoerde onderzoek om de impact ervan te bepalen.

door Suzanne Verdonschot en Laura Wierda

De context: Een leiderschapsprogramma voor 143 leidinggeevenden

De directie van een organisatie in de nucleaire industrie besluit een leiderschapsprogramma in te zetten om de leidinggeevenden te helpen effectiever te worden in hun communicatie met hun medewerkers.

Deze organisatie met voornamelijk wetenschappelijk geschoolde medewerkers nam een welzijnsonderzoek af bij haar medewerkers. Hieruit kwam naar voren dat er behoefte was aan “meer contact en dialoog” met

de leidinggeevenden. De directie wilde bijdragen aan het ontwikkelen van de ‘menselijke kant’ van deze wetenschappelijke mensen en besloot een leiderschapstraject aan te bieden. Kessels & Smit, *The Learning Company* mocht het programma vorm gaan geven. Samen met de directie en HR werd een programma op maat ontwikkeld. De eerste stap in de ontwerpfase was het ontwikkelen van een sterke visie op leiderschap. Deze visie is samengevat in een zin die het kernthema voor het traject vormt: “Onze leidinggeevenden creëren ruimte zodat collega’s op



Foto door Zyada via [flickr.com](https://www.flickr.com/photos/zyada/)

“Een ontevreden medewerker zou vroeger voor mij als een rode lap op een stier werken. Ik zou direct in discussie gaan over het onderwerp. Nu laat ik het eerst bezinken, vat ik het samen en benoem ik wat het met mij doet. Dat helpt mij enorm. Mijn communicatie is nu opener en directer.”

Men geeft elkaar vaker feedback en spreekt meer waardering naar teamleden uit

basis van hun talenten eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen voor de beoogde resultaten". Het bijzondere was dat alle 143 mensen met een leidinggevende rol, vanuit alle lagen binnen de organisatie (ploegbazen, projectleiders, leidinggevendenden van de instituten en technisch directeuren) deelnamen aan het programma.

De interventie: De leidinggevendenden nemen elk deel aan vijf leerbijeenkomsten in een vaste groep

Elke leidinggevende neemt deel aan leerbijeenkomsten waarin zij kennismaken van theorie, oefenen met het in praktijk brengen hiervan en reflecteren op hun eigen werk.

De eerste stap in het traject was een kick-off-bijeenkomst voor alle deelnemers aan het programma. De bijeenkomst bestond uit een kennismaking met de thema's die aan bod zouden komen in het verdere traject. Deelnemers gebruikten een instrument om hun talenten te ontdekken en zij ontwikkelden leervragen. Alle leidinggevendenden werden in 9 heterogene groepen verdeeld (dat wil zeggen: leidinggevendenden uit verschillende lagen in één groep). Elke groep nam deel aan vijf leerbijeenkomsten waarin het kernthema centraal stond. Ze leerden het onderzoeken van hun eigen talent, het onderzoeken van iemand anders zijn talent, transparant communiceren, minder direct oordelen en meer onderzoeken en invloed nemen. De bijeenkomsten bestonden uit zowel 'theorie' (meer begrijpen over hoe iets werkt) als 'praktijk' (oefenen met concrete situaties). Na elke bijeenkomst namen deelnemers een mini-experiment mee waar zij in de tussentijd aan konden werken (bijvoorbeeld door eens uit te proberen of ze een collega konden aanspreken of feedback konden geven). Elke groep heeft een mentor. Die rol wordt ingevuld door iemand uit de directie. De mentor is beschikbaar voor vragen

en begeleiding als deelnemers daar behoefte aan hebben.

Het onderzoek: We voerden een kwantitatieve en kwalitatieve studie uit om erachter te komen hoeveel impact het leiderschapstraject heeft op het functioneren in het dagelijkse werk.

Met behulp van een vragenlijst en door het opsporen van persoonlijke verhalen, brachten we in kaart wat deelnemers wisten toe te passen na de leerbijeenkomsten.

Aan dit leiderschapstraject nemen zo veel mensen uit verschillende plaatsen van de organisatie deel, dat het de moeite waard is erachter te komen wat nu eigenlijk het effect is op het dagelijkse werk en misschien zelfs op de organisatiedoelstellingen. Er zijn kosten gemoeid met de externe inhuur, deelnemers besteden diverse dagen aan dit leertraject en de verwachtingen zijn hoog. Dit maakt het ook belangrijk om na te gaan in hoeverre de inspanningen ook tot resultaat leiden. De keuze viel op een tussentijdse impactmeting, zodat naar aanleiding van de resultaten het programma eventueel nog bijgesteld zou kunnen worden. Daarnaast wil men graag weten wat zij op de werkplek kunnen doen om nog meer impact te behalen. We gebruikten de 'Success Case Method' (zoals ontwikkeld door Brinkerhoff) om dit impactonderzoek vorm te geven. Allereerst is een online survey uitgezet onder deelnemers (n=95) die al minstens twee leerbijeenkomsten hadden gevolgd (respons 65%). Na deze survey vonden verdiepende interviews plaats (n=27). De interviews geven kleur aan de cijfers en dienen daarnaast om een eventuele responsbias te achterhalen en de generaliseerbaarheid van de survey resultaten te bepalen.

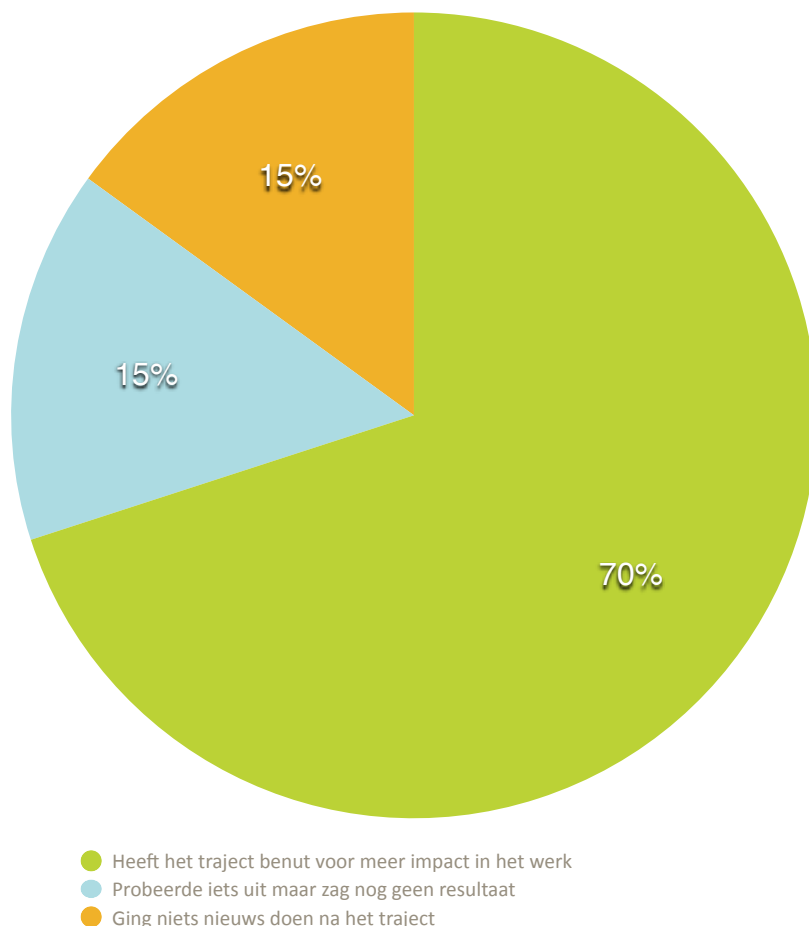
De conclusie: De impact van het leiderschapstraject is hoog. Veel leidinggevenden zijn transparant en waardierend gaan communiceren.

In totaal heeft 70% van de 95 deelnemers veel waardevolle resultaten behaald naar aanleiding van het leiderschapstraject.

Het leiderschapstraject werpt veel vruchten af: bijna drie kwart (70%) van de deelnemers heeft impact bereikt in hun dagelijkse werk. Dit betekent dat zij wat anders zijn gaan doen en hier ook goed resultaat van hebben gemerkt. Een kleiner deel (15%) heeft iets nieuws geleerd en dit al toegepast maar hiervan nog

geen resultaten waargenomen. De meeste leidinggevenden in deze organisatie vertellen dat zij zich veel bewuster zijn van communicatieprocessen en hierdoor anders zijn gaan handelen. Er zijn drie domeinen waar verreweg de meeste impact is bereikt. De helft van de deelnemers -soms iets meer- is op deze punten anders gaan handelen.

70% van de deelnemers behaalde impact met het traject.



Men is transparanter in het overbrengen van verwachtingen en heeft een meer onderzoekende houding



- **Feedback en waardering uitspreken** zijn veel mensen gaan uitproberen bij teamleden. Soms is het voor hen nog onwennig. Ook voor de teamleden is het vaak nieuw. Toch merken ze positieve effecten. Mensen voelen zich gewaardeerd en komen met meer plezier naar het werk.

“Ik ben bewuster complimenten gaan geven. Het is niet zo dat ik nooit complimenten gaf, maar ik denk er nu meer over na en zie het belang er meer van in. Ik doe het nu ook wanneer mensen iets minder goed gedaan hebben, dan benader ik het toch positief. Zo motiveer ik mensen.”

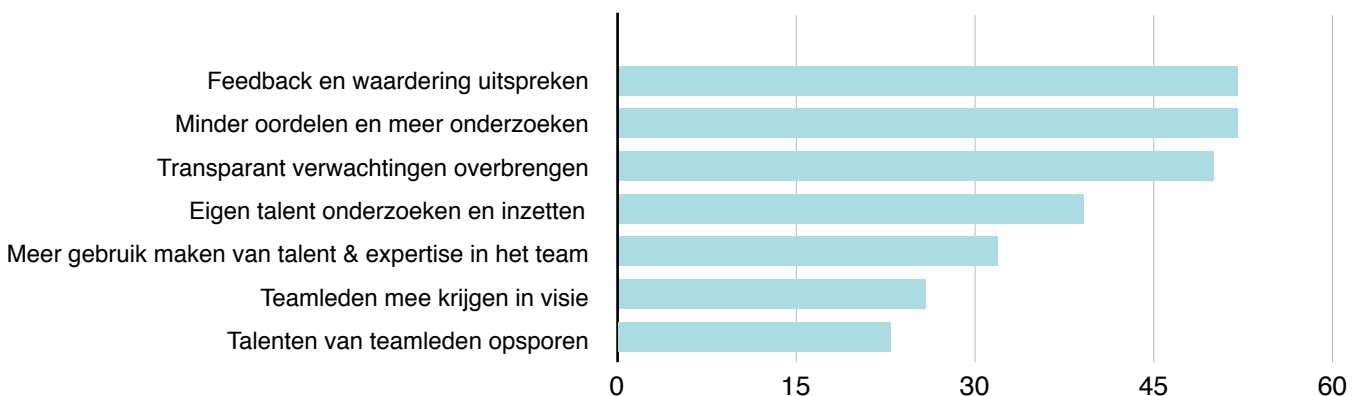
- **Transparant communiceren** is door veel deelnemers opgepakt. Zij brengen hun boodschap nu veel duidelijker over. Zij gebruiken de aangereikte modellen zoals "denken in driehoeken" en de "communicatiepiramide", in lastige gesprekken met teamleden. Deelnemers leerden vooral om spanningen en emoties kenbaar te maken en duidelijk te zijn in de effecten op hen van bepaald gedrag. Het resultaat was dat zij beter konden communiceren met hun teamleden en ook de situatie beter begrepen.

“Ik zeg effectief welke taken uitgevoerd moeten worden, met een duidelijk belang. Ik ben aan het driehoek-denken. Dit zijn jullie taken, zijn jullie daarmee akkoord? Het is belangrijk dat er over het resultaat gepraat wordt. In vergaderingen brengen de mensen nu meer in dan vroeger, toen bleef het soms helemaal stil.”

- **Minder oordelen en meer onderzoeken in gesprekken** is veel deelnemers gelukt dankzij het traject. Zo proberen zij met behulp van de communicatiepiramide te onderzoeken waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt of reageert. Zij ergeren zich minder en geven minder gauw een oordeel. Ze gaan eerder op onderzoek uit.

“Doordat ik probeer meer te onderzoeken wat de onderliggende talenten zijn van mijn teamleden die in een overdrive van hun talent zitten, voel ik minder irritaties en meer begrip.”

Meer informatie over dit onderzoek?
Neem contact op met Suzanne Verdonschot (sverdonschot@kessels-smit.com).



■ Aantal deelnemers in % dat op dit punt impact wist te bereiken