

> cgmv verkenning

10%

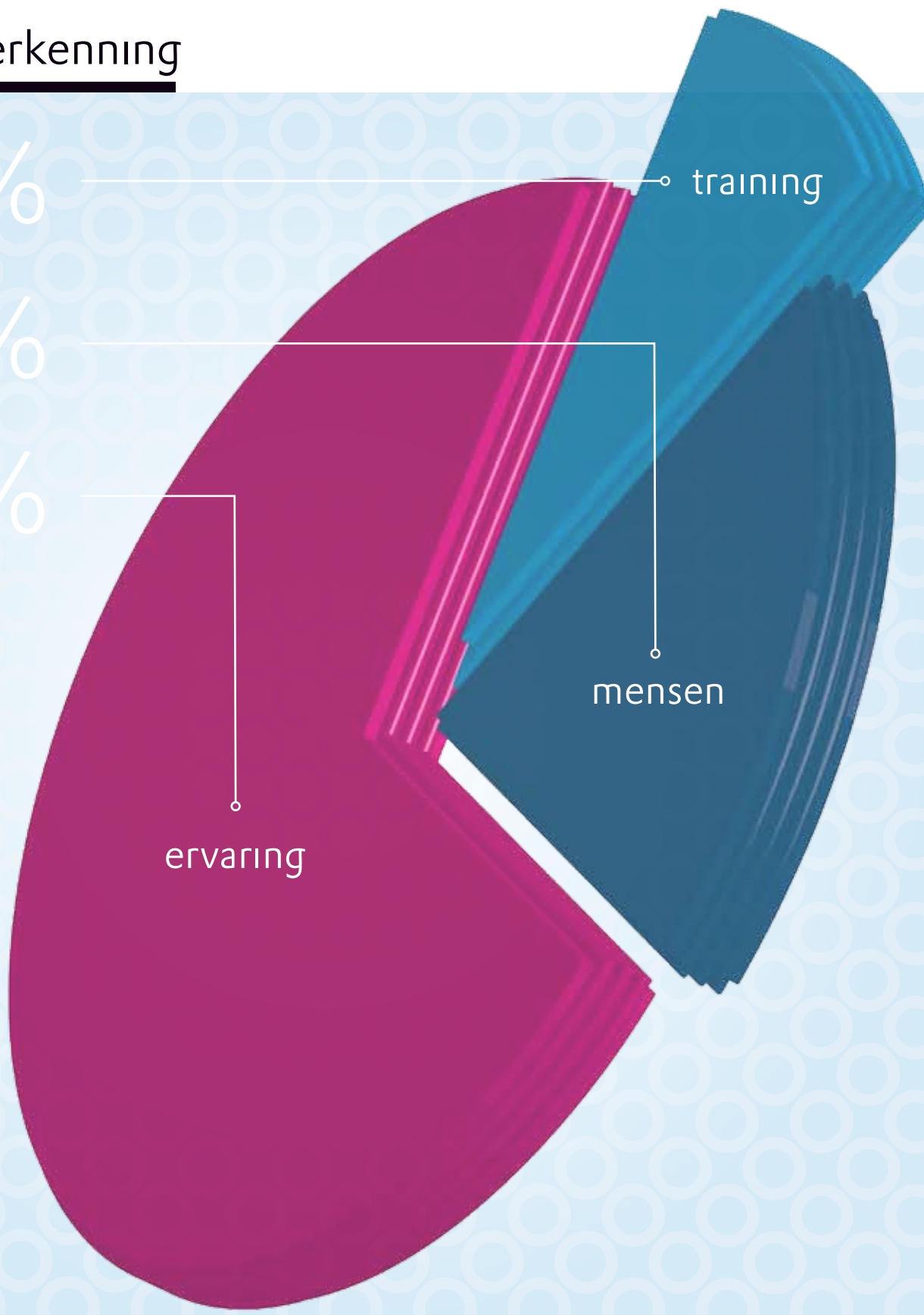
20%

70%

training

mensen

ervaring



Je leiderschap ontwikkelen doe je zelf

“In deze tijd van snelle opeenvolgende veranderingen is leiderschap belangrijker dan ooit”, zegt Joël Aerts.

“En je eigen leiderschap ontwikkelen is dan ook geen overbodige luxe.”

Hij houdt kantoor in het torentje van de bovenste verdieping van een bedrijfspand in Putten, in een lichte ruimte vanwaar je het overzicht hebt over het Veluwe dorp. Joël Aerts grinnikt en laat de termen skyline en wolkenkrabber vallen – de studio is de uitvalsbasis van Aerts Leadership Development. Aerts (1980) komt uit een zendingsgezin en werkte zeven jaar voor een NGO. Hij begeleidde internationale teams naar tal van Afrikaanse landen. Hij werd er bijna letterlijk voor de leeuwen geworpen. “Ik dacht altijd dat ik een geboren leider was, maar ik heb dat idee snel moeten laten varen. Ik moest me echt verdiepen in leiderschap en keihard werken om succesvol leiding te kunnen geven. Zo is mijn passie voor leiderschap geboren.”

Een jaar lang las hij elke week een relevant managementboek. Hij behaalde een master in organisatie en leiderschap. Nu is hij zelfstandig, traint hij en adviseert hij organisaties. Ook bereidt hij een promotieonderzoek voor. En hij leest nog altijd zo'n dertig managementboeken per jaar. Met Ben Tiggelaar publiceerde hij in 2012 *MBA in één dag, het boek. Een frisse blik op de beste ideeën van de belangrijkste managementsdenkers.*

Verantwoordelijkheid

Wie is er verantwoordelijk voor het ontwikkelen van leiderschap? “Dat ben je primair zelf”, zegt Aerts en hij gaat er eens goed voor zitten in het felle maandagochtendzonnnetje. De afgelopen jaren leidde de crisis ertoe dat de trainingsmarkt met de helft kromp. “Niet verstandig misschien”, stelt hij, “maar wel heel begrijpelijk. Voor de crisis was leiderschap te vaak een hobbyproject. Zowel de leidinggevende als de organisatie zelf was weinig kritisch op de resultaten van welke vorm van ontwikkeling dan ook. Nu zie je dat leiderschap veel gericht wordt aangepakt. Een ontwikkelingsprogramma moet direct bijdragen aan de doelen van de organisatie. Ook wordt er meer verwacht van de leidinggevende zelf. Als leidinggevende moet je ook buiten trainingen om doelmatig werken aan je leiderschapsontwikkeling. En misschien vraagt een werkgever wel aan je om een deel van de kosten van de training op je te nemen. Of een training in je eigen tijd te volgen.”

Aerts vindt dat een goede zaak. “Juist bij de ontwikkeling van leiderschap mag je van een leidinggevende verwachten dat hij of zij de leiding neemt. Je eigen leiderschap ontwikkelen is dus in eerste instantie je eigen verantwoordelijkheid, niemand anders kan het voor je doen en niemand anders doet het voor jou.”

Leiderschap kun je leren

Aerts helpt organisaties en managers bij het ontwikkelen van leiderschap en hanteert hierbij de 10/20/70-regel. Tien procent van leiderschapsontwikkeling vindt plaats door middel van training, 20 procent leer je van de mensen om je heen en 70 procent door het bewust leren van ervaringen. “Ervaring hebben is niet hetzelfde als het leren van ervaring”, waarschuwt Aerts. Hij illustreert dit met een voorbeeld. “Ik speel inmiddels acht jaar zaalvoetbal. Het eerste jaar was er een steile leercurve. Maar de afgelopen zeven jaar ben ik geen fractie beter geworden. Sterker nog: mijn teamgenoten zijn ervan overtuigd dat ik alleen maar slechter ben geworden. Ik heb veel ervaring opgedaan, maar

>>

“Het is niet voldoende als je een fijne meid of vent bent met het hart op de juiste plek”



Joël Aerts

niet geleerd van mijn ervaring. Plezier stond voorop en ik heb niet gewerkt aan de ontwikkeling van mijn spell! Zoals ik voetbal, zo zijn er tal van leidinggevers die jaren achtereenvolgende ervaringen opdoen, maar vrijwel niks leren.”

Leiderschap is een complex fenomeen, legt hij uit. “Als je het plat slaat, gaat het uiteindelijk om drie dingen: richting, actie en groei. Richting draait om visie. Als leidinggevende ben je ervoor verantwoordelijk dat er een visie ligt, of je die nu in je eentje bedenkt of met de hele organisatie, maakt weinig uit, dat is afhankelijk

van de situatie. Maar die visie moet er wel liggen, want als je iemand vraagt ‘Ga je mee?’, dan wil hij weten waarnaartoe!” Vervolgens draait het om actie: hoe ga je mensen meekrijgen? “Met alleen integer te zijn, kom je er niet. Je moet over de juiste competenties beschikken om mensen in beweging te krijgen. Je moet hen activeren, motiveren en inspireren. Dat is alleen al een taaie klus. Lang niet iedereen zit te wachten om in beweging te komen. We zeggen wel ‘Afspraak is afspraak’, maar in de praktijk is dat lang niet altijd waar.”

Het derde aspect is groei. “Het is natuurlijk leuk als je van A naar B gaat, maar je wilt niet blijven hangen bij B. Om ten slotte naar C te kunnen gaan, zul je onderweg van A naar B je medewerkers moeten ontwikkelen en de onderlinge samenwerking verder versterken. Alleen dan kun je later verder naar C, D of misschien wel Z.” Richting, actie en groei zijn de basis van effectief leiderschap, zegt Aerts. “Hoe je richting, actie of groei bewerkstelligt, kan sterk verschillen en is afhankelijk van de leidinggevende, de volgers en de context. De aanpak voor alles en iedereen bestaat gewoonweg niet. Maar de drie basisingrediënten van leiderschap blijven overeind. Wil je impact hebben als leidinggevende? Zorg er dan voor dat je geweldig bent in de basis.”

Vier manieren om leiderschap te ontwikkelen

Hoewel er in veel bedrijven managementlagen verdwijnen, wordt leiderschap toch steeds belangrijker. Aerts ziet steeds minder leidinggevers, maar steeds meer mensen die leidinggeven. Bijvoorbeeld aan collega's, projecten of anderszins aan zichzelf en hun eigen werkzaamheden.

Hoe ontwikkelen leiders zich in de regel? “Dertig procent zit in je DNA en 70 procent is aangeleerd, zo laat onderzoek zien”, weet Aerts. Er zijn vier routes waarlangs leiders zich in de praktijk ontwikkelen:

1. De natuurlijke leider, ze kunnen bijna niet anders en rollen als het ware met het grootste gemak van de ene leiderschapsrol in de andere.
2. Dan zijn er de leiders die zich ergens doorheen vechten, door moeiten; zij ontwikkelen hun leiderschap door schade en schande.
3. Vervolgens heb je de leiders die gegrepen worden door dat ene, dat grootse, dat thema. Zij ontwikkelen hun leiderschap als zij hun roeping najagen.
4. Ten slotte zijn er de leiders die heel bewust bezig zijn met hun leiderschapsontwikkeling. Ze plannen hun ontwikkeling bewust, ze willen leren, ze eisen feedback en ze verzamelen goede adviseurs om zich heen, ze zoeken de uitdagingen op en gaan moeilijke situaties niet uit de weg. Leiderschap is voor hen niet zomaar een activiteit maar een belangrijk onderdeel van hun leven.

Christelijk leiderschap

Aerts is overtuigd christen, maar aarzelt toch even als ik hem vraag of christelijk leiderschap zich onderscheidt van, noem het, wereldlijk leiderschap. Hij merkt op dat christelijk leiderschap nog wel eens in gebreke blijft. “Binnen de christelijke wereld wordt er grote nadruk gelegd op karakter, integriteit en godsvrucht. Volledig terecht, maar die vormen slechts één kant van de medaille. Je moet ook over de juiste vaardigheden en kennis beschikken en daar ontbreekt het nogal eens aan. Het is niet voldoende als je een fijne meid of vent bent met het hart op de juiste plek. Ik kom regelmatig niet-christenen tegen die ogenschijnlijk christelijker leidinggeven dan sommige christelijke leidinggevers. Het is daarom de hoogste tijd om niet alleen de christen in de leider te ontwikkelen, maar ook de leider in de christen.”