

# ZELFLEIDERSCHAP

## DE HEILIGE GRAAL VOOR VERANDERING.



In deze eerste white paper over zelfleiderschap bieden we inzicht in wat organisaties en leidinggevenden kunnen doen om een medewerker zelf de regie te laten nemen. Hierna volgt nog een tweede paper waarin we de medewerker zelf centraal stellen als motor van de eigen regie.



# ZELFLEIDERSCHAP: DE HEILIGE GRAAL VOOR SUCCES.

Medewerkers die het heft in eigen handen nemen, zijn productiever, tevredener en creatiever. Allemaal kenmerken die bedrijven in een tijd als deze hard nodig hebben. Het goede nieuws is: de meeste mensen willen van nature proactief handelen. Tenminste, als hun omgeving hen daarin stimuleert en steunt. In deze white paper bieden wij bedrijven tips, inzichten en adviezen om het thema zelfleiderschap beter te kunnen doorgronden en bij medewerkers aan te wakkeren.

Een medewerker die vanuit zichzelf gemotiveerd is en de ruimte krijgt om zelf keuzes te maken en beslissingen te nemen, functioneert op alle fronten beter, zo blijkt uit talloze onderzoeken door de jaren heen. Steeds meer bedrijven zetten het thema 'zelfleiderschap' dan ook hoog op de agenda. Zelfleiderschap gaat tenslotte over het nemen van de regie over je eigen (werkend) leven. Maar een theorie op papier staat niet altijd garant voor succes in de praktijk. Als we weten dat zelfleiderschap als het ware de heilige graal vormt voor organisaties om krachtig, flexibel en innovatief te kunnen zijn,

waarom lukt het leidinggevendenden dan vaak niet om dit bij hun medewerkers voor elkaar te krijgen?

Meer inzicht in waarom mensen wel of niet goed functioneren kan hen daarbij helpen. Hetzelfde geldt voor de belemmeringen die zelfleiderschap dwarszitten. Kennis hierover helpt eveneens. In deze paper bieden wij deze inzichten, aangevuld met maatregelen die leidinggevendenden kunnen helpen om zelfleiderschap vorm te geven.

# Dit helpt mensen om goed te functioneren.

Wat maakt nu dat medewerkers hun volle potentie inzetten en in hun werk tot wasdom komen? Een mooie en nog steeds veelgebruikte theorie hiervoor is de zelfdeterminatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen van nature niet reactief maar proactief willen handelen. Ze willen graag zelf initiatieven nemen. Als hun omgeving hen daartoe maar uitdaagt.

## **Autonomie, sociale verbondenheid en competenties wakkeren motivatie aan**

Volgens Deci en Ryan heeft een mens drie psychologische basisbehoeften die de intrinsieke motivatie en de eigen regie aanwakkeren en die ervoor zorgen dat een mens het beste uit zichzelf haalt:

1. behoefte aan autonomie;
2. behoefte aan sociale verbondenheid;
3. behoefte aan competentie.

Mensen hebben van nature de behoefte om vrij te kunnen handelen en te kunnen meebeslissen. Wie z'n werk naar eigen inzicht kan uitvoeren, heeft er meer plezier in en presteert beter. Autonomie is dan ook een belangrijke bron voor intrinsieke motivatie en voor zelfregie. Maar ook, zo stellen Deci en Ryan, hebben

mensen van nature behoefte aan sociale verbondenheid. Medewerkers willen zich verbonden voelen met collega's en leidinggevenden in de organisatie. Ze functioneren het best wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's. Als dat sociale contact dan ook nog eens betekenisvol en diepgaand is, zijn ze extra gemotiveerd. Tot slot, zo zeggen deze wetenschappers, willen mensen iets kunnen en dat inzetten in hun werk. Mensen willen hun omgeving ontdekken, begrijpen en beheersen. Het is voor hen belangrijk dat ze het gevoel hebben over waardevolle competenties te beschikken en deze kunnen inzetten om goede prestaties te leveren. Wie zich competent voelt heeft meer zelfvertrouwen, zit beter in zijn vel, en voelt zich energiekeer.

# Dit belemmert zelfleiderschap

Dat zelfleiderschap niet altijd onder medewerkers leeft, heeft ook te maken met de belemmeringen die worden opgeworpen door leidinggevend en organisaties, en natuurlijk ook bij medewerkers zelf.

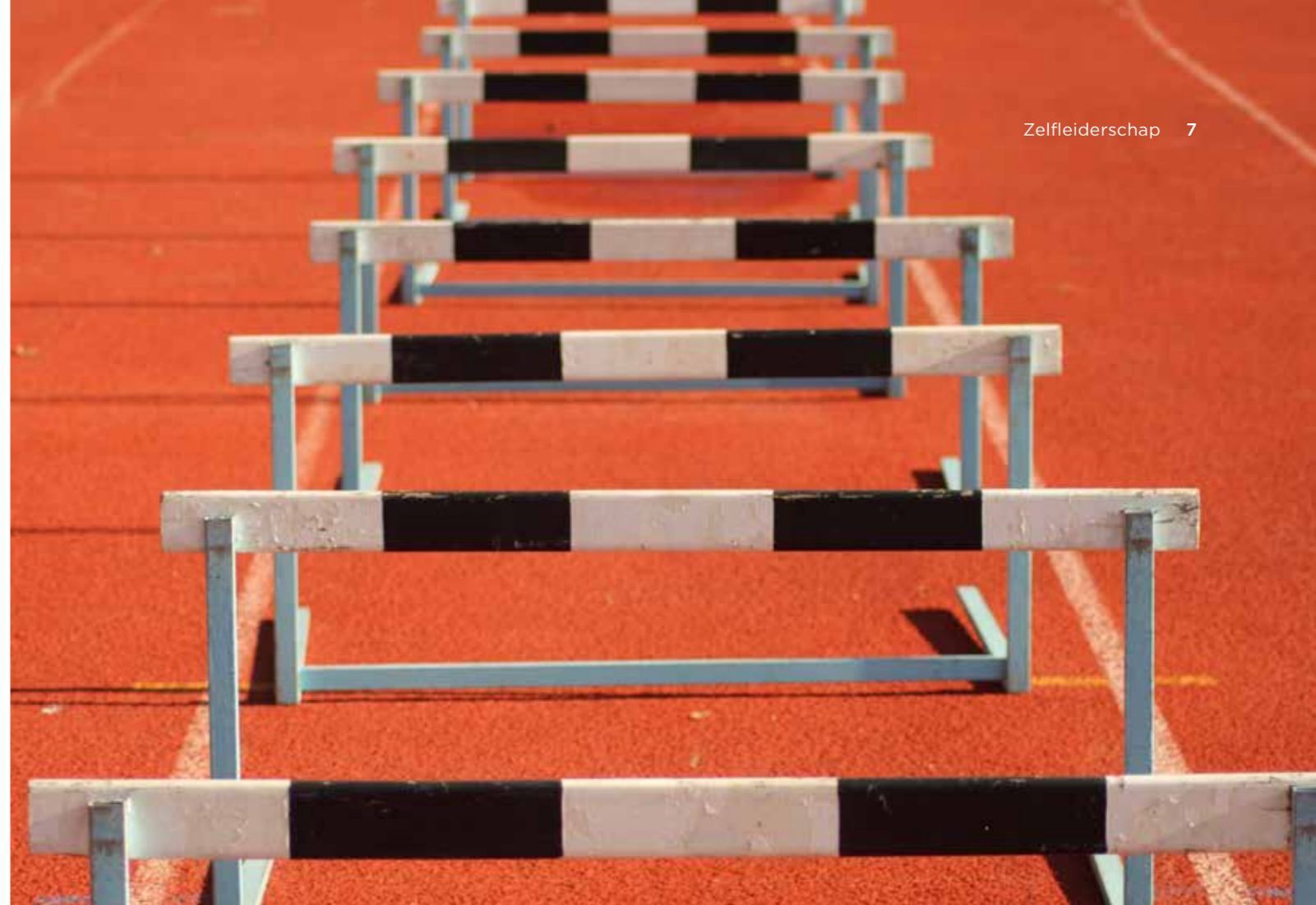
## Loslaten is moeilijk

Het is heel simpel. Medewerkers kunnen alleen maar meer autonomie krijgen als managers de teugels laten vieren. Velen vinden dat lastig. Veel managers zijn ooit aangenomen voor hun daadkracht, voor hun talent om de controle over situaties te nemen en te houden, en voor hun focus op het behalen van kpi's. En laten dit nu nét allemaal competenties zijn die een manager tegenhouden om medewerkers meer autonomie te geven, om ze het gevoel te geven er helemaal bij te horen en om een warme en sociaal veilige omgeving te creëren. Veel managers moeten een 'knop' omzetten en hun rol echt anders gaan invullen. Ze moeten de controle loslaten. Maar zoals bij ieder mens, roept controleverlies gevoelens van angst op. Mensen hechten nu eenmaal aan zekerheden. En die laten ze niet graag los. Volgens de Vlaamse psychiater, filosoof en 'angstkenner' Damiaan Denys kampen veel leidinggevend met angsten juist omdat hun rol zo kwetsbaar is. 'Wie de rol van manager heeft, is opeens leider. Het is een kwetsbaar laagje vernis.' Bovendien slaat bij veel leidinggevend die medewerkers meer vrijheid moet geven, de twijfel toe. 'Wat als de medewerker

beter blijkt te presteren dan ikzelf? Wat als hij of zij mij helemaal niet meer nodig heeft?' De angst dat de buitenwereld erachter komt dat jouw rol als leidinggevende voor een deel overbodig is, is voor velen reëel.

## Het hamsterwiel draait door

En dan is er ook nog de kloof tussen 'running the business' versus 'changing the business'. Dit is een voelbare spagaat voor menig organisatie. Het hamsterwiel draait door, en het is moeilijk hieruit te komen. 'Er is veel koudwatervrees om het anders te doen', zegt organisatiepsycholoog en VDS-consultant Rowan van 't Hoogt. 'Het vraagt moed van zowel medewerkers als leidinggevend om het tempo te verlagen, om uit het rad te stappen, je bewust te worden van automatisch handelen en om stil te staan bij wat er nu écht gebeurt op een afdeling of in een organisatie.' Toch begint zelfleiderschap altijd bij jezelf, benadrukt Van 't Hoogt. 'Belangrijk is dat een leidinggevende of medewerker bereid is naar z'n eigen functioneren te kijken, zich bewust te worden van z'n invloed op de omgeving



en de consequenties hiervan te accepteren.'

## Topdown opleggen van veranderingen werkt averechts

En dan is er nog iets waar veel bedrijven zich 'schuldig' aan maken en dat zelfleiderschap in de weg staat; het opleggen van veranderingen. 'Mensen veranderen alleen hun gedrag als ze dat zelf willen en als het ze makkelijk wordt gemaakt', aldus Van 't Hoogt. 'Wanneer mensen zelf ontdekken wat er nodig is om tot betere resultaten te komen, komt vernieuwing vanzelf tot stand. Ze zetten dan hun eigen energie en creativiteit in omdat ze geloven in wat ze doen en snappen waarom dit nodig is. Daarmee komt een enorme kracht vrij.' Het top down opleggen van veranderingen zonder een 'pull' of 'bottom-up' beweging heeft volgens Van 't Hoogt dan ook geen

enkele zin. 'Natuurlijk geeft een top-down benadering managers het gevoel dat ze controle hebben en het proces kunnen beheersen. Maar de vraag is of dat echt zo is? Echte vernieuwingen komen alleen tot stand wanneer mensen daar ook zelf onderdeel van uitmaken. Wanneer ze de kans krijgen om zelf te ontdekken wat er nodig is. Eigenaarschap creëren, daar gaat het om.' Bedrijfskundig onderzoek laat bovendien zien dat de structuur en cultuur van een organisatie sterk de motivatie en betrokkenheid bepalen en dan vooral de stijl van leidinggeven. Van 't Hoogt: 'De oorzaak van niet-gemotiveerde en niet-betrokken medewerkers heeft dan ook veel meer te maken met een autoritaire stijl van leidinggeven. Een participatieve stijl van leidinggeven doet meer recht aan de natuurlijke behoefte van een mens aan autonomie, sociale verbondenheid en competentie.'



# Hiermee geef je zelfleiderschap vorm

Er zijn veel manieren om zelfleiderschap bij mensen aan te wakkeren. Hieronder een aantal zinvolle maatregelen waarmee bedrijven hun medewerkers uit het ronddraaiende hamsterwiel kunnen laten stappen zodat ze zelf heft in handen nemen om hun werk beter vorm te geven.

## Begin met kleine veranderingen en maak het concreet

Hoewel zelfleiderschap begint bij het individu, heeft een organisatie hier wel degelijk invloed op. Van 't Hoogt: 'Wie vooral wordt afgerekend op kpi's, laat gedrag zien dat hiermee in lijn is. Het is dan ook aan de organisatie om hun leidinggevenden te steunen in hun nieuwe rol als dienend en participatief leider.' Ook zijn organisaties vaak niet duidelijk over wat ze nu precies van hun leidinggevenden en medewerkers verwachten als het gaat om zelfleiderschap. Van 't Hoogt: 'Eigen regie, zelfsturing en zelfleiderschap zijn enorme containerbegrippen geworden. Maar wat betekent dit nu écht voor de betrokkenen? Wat verwacht een organisatie concreet van z'n leidinggevenden en medewerkers? Maak het tastbaar door

bijvoorbeeld de noodzaak dat er meer moet worden samengewerkt te "vertalen" naar personen, afdelingen, onderwerpen en momenten. Maak het zo concreet mogelijk. En begin klein. Veranderingen komen vaak stapje voor stapje tot stand. Het is beter te starten met een kleine zichtbare verandering, die vol te houden en langzaam uit te bouwen, dan in één keer grootse verandertrajecten in te zetten.'

## Zorg voor een veilige werkomgeving en communiceer

Veiligheid is nog zo'n voorwaarde om het zelfleiderschap bij medewerkers en leidinggevenden te stimuleren. Wie zich niet veilig voelt in z'n werkomgeving om eigen initiatieven te nemen en om bijvoorbeeld fouten te mogen maken, zal zich al snel reactief opstellen. Veiligheid



vraagt om een cultuur waarin het gebruikelijk is om op elkaar te reageren en om kritisch en ondersteunend te zijn. Maar dat betekent wel dat leidinggevenden zichzelf open en kwetsbaar durven opstellen. En dan moeten ze niet alleen zenden en vertellen, maar het goede voorbeeld geven en de dialoog aangaan 'Hoe functioneer je? Waar loop je tegenaan? Hoe kan het beter? Wat heb je van ons nodig?' Helaas ontbreekt het managers vaak aan tijd. Ze worden opgeslokt door de waan van de dag en ze zijn niet gewend om op deze manier met hun medewerkers om te gaan. Van 't Hoogt: 'Toch helpt zo'n gesprek de medewerker niet alleen om z'n hart te kunnen luchten en om zich bewust te worden van z'n functioneren, het versterkt ook de broodnodige band tussen leidinggevende en medewerker. Bovendien weten we uit verschillende onderzoeken en uit onze eigen

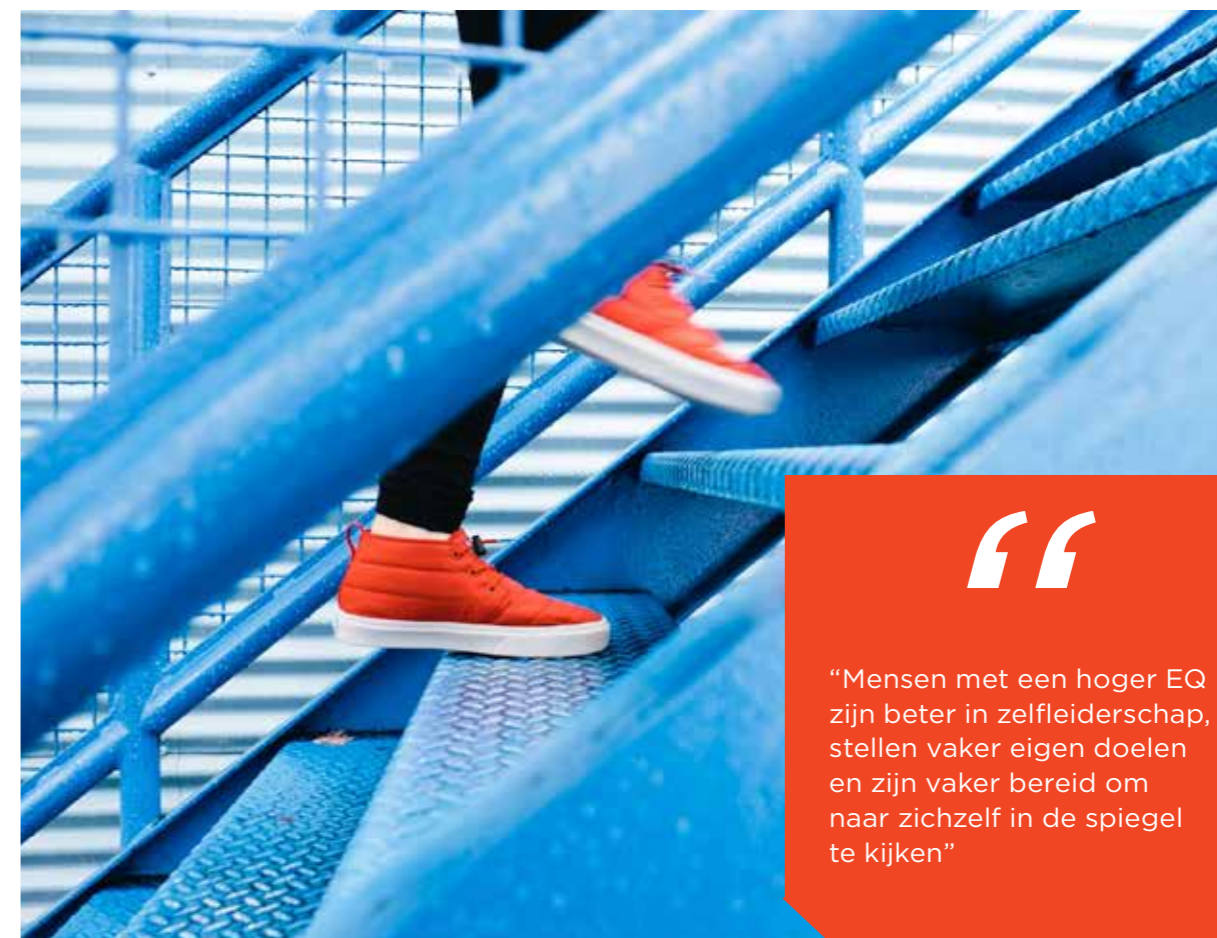
praktijk dat er bijna geen krachtiger managementinstrument bestaat dat de intrinsieke motivatie doet oplaaen dan een goed gesprek dat een leidinggevende voert met zijn medewerker.'

### Zorg ervoor dat leiders medewerkers steunen en stimuleren

Bedrijven kunnen zelfleiderschap bij medewerkers ook faciliteren door de 'juiste' leiders op te leiden en aan te stellen. Dit zijn het liefst leidinggevenden die medewerkers de ruimte geven, die een luisterend oor bieden, die niet bang zijn om hun medewerkers een podium te geven waarop ze kunnen schitteren en die over een hoog EQ-beschikken. Want, zo blijkt onder andere uit een studie van de Amerikaanse wetenschappers Valerie Vann, Betsy Sparks en Cassandra Baker naar de relatie tussen emotionele

intelligentie en zelfleiderschap, die relatie is er wel degelijk. 'Mensen met een hoger EQ zijn beter in zelfleiderschap, stellen vaker eigen doelen en zijn vaker bereid om naar zichzelf in de spiegel te kijken', zo stellen deze wetenschappers. Tijd dus om de gereedschapskist van leidinggevenden uit te breiden zodat ze medewerkers daadwerkelijk kunnen uitdagen hun potentieel in te zetten. Het ontwikkelen van de juiste technieken voor zelfleiderschap zoals het visualiseren van doelen, het monitoren van het eigen gedrag, 'positive framing' en jezelf belonen zijn daarbij onmisbaar. Zowel voor de leidinggevenden zelf als voor hun medewerkers. Van 't Hoogt: 'Effectief zelfleiderschapsgedrag gaat samen met een positieve en constructieve manier van denken. Mensen die zelfleiderschap toepassen reflecteren op hun eigen

gedachten. Zij kunnen als dat nodig is nieuwe gedachten formuleren die positief en helpend zijn bij het bereiken van resultaten. Aan leidinggevenden de uitdaging om medewerkers wakker te kussen door hen de ruimte te geven om hun werk naar eigen inzicht vorm te geven. Het liefst in een veilige en stimulerende omgeving waarin mensen worden aangemoedigd zichzelf steeds weer in de spiegel aan te kijken.'



“

“Mensen met een hoger EQ zijn beter in zelfleiderschap, stellen vaker eigen doelen en zijn vaker bereid om naar zichzelf in de spiegel te kijken”

# LETS MEET

WE STEKEN  
DE KOPPEN  
SAMEN. KOM  
JE OOK?

## Pak-de-Regie sessie

Speciaal voor onze opdrachtgevers organiseren we een boeiende ochtend. We laten je zien hoe je mensen helpt patronen te doorbreken, en een werkvloer te creëren waar lekker gewerkt wordt vanuit zelfleiderschap. Want elk individu heeft het in zich. Kom je ook? Kijk [hier](#) voor meer informatie en meld je aan.



ROWAN VAN 'T HOOGT

Organisatiepsycholoog en managing consultant bij VDS. Een energieke, creatieve geest die lef en gezond verstand in de juiste dosis combineert. Als organisatiepsychologe deed ze ervaring op met diverse fusies en reorganisaties voordat ze zich bezig ging houden met gedrag- en cultuurverandering. Namens VDS realiseert ze gedragsverandering bij uiteenlopende organisaties. Altijd erop gebrand een pull te creëren, waarvoor individueel zelfleiderschap een voorwaarde is. "Zo ontstaat verandering van binnenuit. En dat bespaart veel geduw en getrek en levert meer energie op."



Van Deventerlaan 31  
3528 AG Utrecht

☎ 085-0043894  
✉ [info@vds.nl](mailto:info@vds.nl)  
🐦 [vds\\_consultants](https://twitter.com/vds_consultants)  
🌐 [www.vds.nl](http://www.vds.nl)