

Modern leiderschap in (deze) crisistijden

Ann Moreels

Introductie

Graag focussen we in dit artikel op modern leiderschap in crisistijden. We leggen ons hier toe op *leiderschap in organisaties*, dus niet op politiek of economisch vlak, alhoewel er ook heel wat principes vanuit de organisatieperspectieven hierop van toepassing zijn. We nemen uiteraard de huidige wereldcrisis die we nu meemaken mee, maar eigenlijk is de visie op modern leiderschap die we hier beschrijven altijd van toepassing bij interne en/of externe crisissen, van eender welke impact en grootte.

Er wordt heel veel geschreven en gepraat over leiderschap en eerlijk ... het maakt ook echt hét verschil op alle fronten. Hoe een organisatie leeft, werkt, hoe er samen-gewerkt wordt of niet, hoe er gecommuniceerd wordt, hoe mensen met elkaar omgaan, hoe mensen aan dienstverlening doen, welke resultaten medewerkers realiseren, enz. : heel veel van die zaken steunen op het leiderschap in een organisatie.

We hopen natuurlijk dat mensen ook zichzelf kunnen leiden, zeker en vooral in tijden van crisissen, maar alle 'jiepiejeevisies' en vooral theoretische 'managementverhalen' over zelfsturing (zonder enige vorm van formeel leiderschap nog ...) ten spijt : zeker in tijden van crisis hebben mensen elkaar sterk nodig en is een professionele leider absoluut een belangrijke meerwaarde. Eigenlijk een 'must' ...

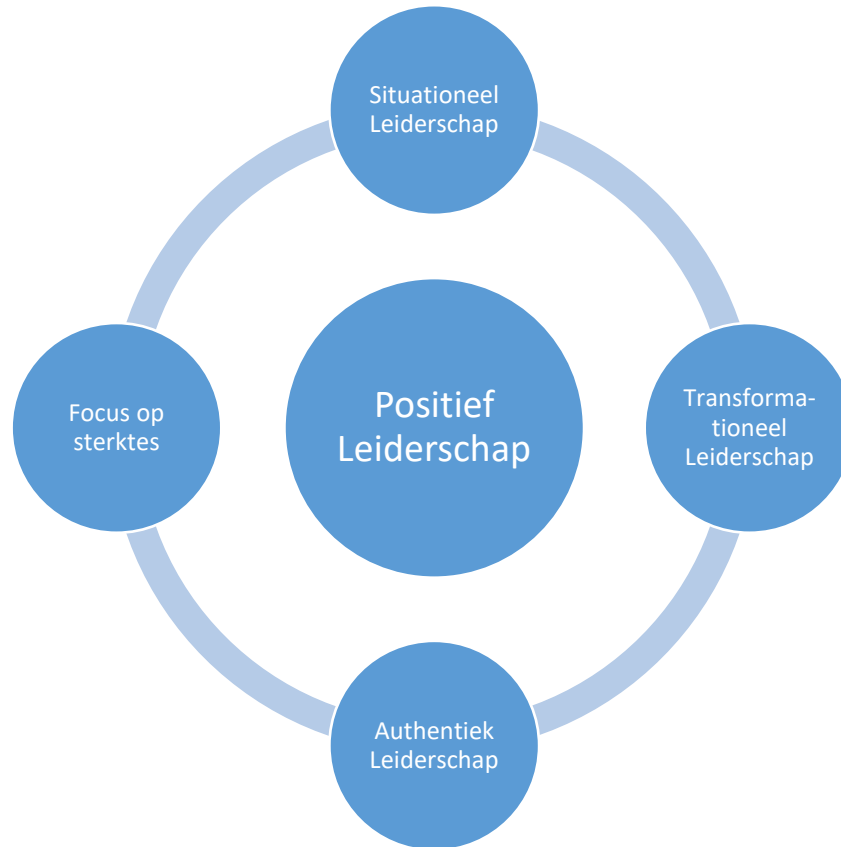
We focussen hier op de *manier* van leidinggeven in crisistijden. In een volgende bijdrage zullen we vooral inzoomen op hoe leiderschap kan neergezet worden in het kader van *het meer virtueel werken*, en dus het virtueel leiderschap. Dus onze volgende bijdrage neemt de inhoud van dit artikel helemaal mee en steunt hierop.

Wat is modern leiderschap ?

Modern leiderschap – in het algemeen (= los van crisissituaties) – steunt op 4 grote visies / modellen / perspectieven :

- **Situationeel leiderschap**
- **Transformationeel of, eenvoudiger geformuleerd, 'coachend – visionair leiderschap'**
- **Authentiek leiderschap**
- **Werken met de Sterktes van mensen.**

Dit alles samen noemen we positief leiderschap ('STAS' leiderschap) :



Even toelichten :

Situatoneel Leiderschap is leiderschap dat adaptief is aan de situatie. Wat is de situatie ? De leidinggevende past zich aan aan :

- De competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) van de medewerkers
- De betrokkenheid of eenvoudiger gezegd, de motivatie van de medewerkers

In functie daarvan hanteert de leidinggevende een andere stijl b.v. :

- Een medewerker met op dat moment weinig ontwikkelde competenties in de functie of organisatie, maar die wel heel betrokken en gemotiveerd is, dient (op)geleid te worden; hij / zij dient immers informatie te krijgen, mogelijkheden te krijgen om de competenties te ontwikkelen
- Een medewerker die anderzijds heel veel competenties 'heeft', en ook heel betrokken is, vraagt een delegerende stijl. Hij / zij kent / kan immers al veel en door te delegeren toont de leidinggevende het vertrouwen in zijn kennen, kunnen en inzet.
- Een medewerker die al heel wat competenties heeft ontwikkeld, maar zijn / haar motivatie gaat een beetje 'op en af', vraagt een steunende, ondersteunende stijl (b.v. door te vragen hoe het gaat, door hem / haar interessante opdrachten te geven, enz.)
- Een medewerker die daarentegen zijn / haar competenties nog niet genoeg ontwikkeld heeft, en ook met demotivatie 'sukkelt', vraagt een intensief coachende stijl. Belangrijk om met hem / haar regelmatig in gesprek te gaan, hem / haar op te volgen in het werk en vooruitgang te zien.

Transformationeel leiderschap is leiderschap dat nodig is in tijden van transformaties, verandering, en daar zitten we volop in (al jaren ...). Transformationeel leiderschap steunt op 4 pilaren :

- Een visie kunnen uitstralen, vanuit echt vertrouwen naar anderen toe, en vanuit ethische waarden; ook organisatiedoelen samen en geëngageerd willen bereiken en echt een rolmodel willen en kunnen zijn voor de medewerkers; ervoor willen gaan, met inzet, energie en vanuit een integere houding.
- Inspirerend motiveren : een positieve, optimistische communicatie 'neerzetten', zodat mensen echt gemotiveerd worden om ervoor te gaan en te geloven in een toekomst waaraan men zelf kan werken en bouwen; dat betekent niet 'doen alsof er niets gebeurd is of gaat gebeuren', maar wel dat je accepteert wat er is (hoe moeilijk ook), en mensen toch inspireert om hun energie te blijven tonen.
- Intellectueel stimuleren : mensen stimuleren, uitdagen om hun ideeën te geven, te herbekijken, en samen te zoeken naar nieuwe aanpakken, verbeteringen, enz.; mensen uitdagen om nieuwe perspectieven te overwegen en innovatief te durven denken.
- Individuele aandacht en betrokkenheid : het coachen en begeleiden van medewerkers, hen aandacht geven, hen laten betrokken voelen bij hun werk en 'zijn', feedback geven en ondersteunen in hun taak- en persoonsgerichte groei.

Deze 4 pilaren hangen nauw samen, en samengevat kunnen ze beschouwd worden als leiderschap vanuit vertrouwen, ethiek, ervoor gaan, positiviteit en samen-werken aan iets, en hierbij naar medewerkers toe de nodige feedback, coaching en begeleiding voorzien.

Authentiek leiderschap is heel belangrijk. Een authentiek leider is zelfbewust en oprecht. Hij kent zichzelf goed, en weet wat hij waard is en welke werkpunten hij heeft. Door z'n ware aard te tonen, zichzelf echt te tonen, verdient hij respect van zijn omgeving. Een authentiek leider kiest niet voor macht, geld en zijn ego, maar stelt het organisatiebelang voorop. Hij richt zich op de lange termijn en weet daarmee de juiste sturing aan de organisatie te geven.

Ook hebben authentieke leiders geen angst om hun kwetsbaarheid en emoties te tonen. Zij zijn in staat om de oprechte verbinding aan te gaan met hun medewerkers. Het draait om het empathisch vermogen, zonder het verstand of de rationaliteit opzij te zetten. De authentiek leider is betrouwbaar en geloofwaardig. Hij neemt zijn eigen verantwoordelijkheid maar verwacht ook van anderen dat zij dat doen. Kenmerkend is dus zijn / haar integriteit, zijn transparante stijl van communiceren, zijn consistent gedrag, zijn visionaire houding en zijn luisterende en motiverende aanpak, vanuit een basis van kwetsbaarheid en eerlijkheid.

En ten slotte is er de focus op de **sterktes van medewerkers**. Natuurlijk betekent dit niet dat er geen aandacht gegeven wordt aan wat fout loopt, aan wat niet goed zit bij medewerkers. Helemaal niet, maar de focus ligt zeker (ook) op de sterktes, de talenten van medewerkers. Wat kunnen ze goed, wat geeft hen energie, bij welke taken hebben ze de indruk dat de tijd vliegt ook al werken ze hard, enz. Boeiende vragen die vooral een positieve mensblik vragen. Interessante vragen die daarnaast ook heel nuttig en belangrijk zijn, want willen we medewerkers langer, gemotiveerder en met een goede psychische gezondheid aan het werk houden, dan is iets graag doen, iets goed kunnen doen en daaruit energie krijgen, essentieel.

Modern leiderschap in crisissituaties is 'positief leiderschap plus'

In crisissituaties is de net geschetste aanpak van leiderschap absoluut essentieel. Modern leiderschap in crisistijden vraagt dus zeker positief leiderschap in al zijn facetten.

Er bovenop worden er toch nog extra zaken verwacht van leiders. We noemen dit 'positief leiderschap plus'. Deze 'plussen' zitten in alle leiderschapsvisies die we net besproken hebben. Laat ze ons even op een rijtje zetten.

1/ Beslissingen nemen, op een kordate en duidelijke wijze

In crisistijden veranderen zaken heel vaak ... soms zelfs per uur. Van leiders wordt dan ook verwacht dat ze informatie snel kunnen analyseren en verwerken (ook en vaak onzekere, onduidelijke en soms heel emotionele informatie), belangrijke van minder belangrijke zaken kunnen onderscheiden en beslissingen kunnen nemen op een kordate wijze.

Dat wil niet zeggen dat overleg niet meer belangrijk is, integendeel. Transformationeel leiderschap vraagt samen-denken en –werken, dus dat blijft, maar van een leider in crisis vraagt men na overleg en 'luisteren', actiegericht beslissen en toelichten. Urenlang overleggen en discussiëren en er nog niet uit geraken ... dat is absoluut uit den boze in tijden van crisis. Een juiste focus op die zaken die echt het verschil maken, dus de juiste prioriteiten kunnen leggen, is nodig. Ook het zich kunnen 'neerleggen' bij beslissingen die elders zijn genomen, is ook essentieel. Vechten tegen 'hiërarchische' beslissingen is in tijden van crisis weinig inspirerend, motiverend en toont geen rolmodel-aanpak.

2/ Wees eerlijk en te vertrouwen

Heel belangrijk is – cf. transformationeel leiderschap en authentiek leiderschap – dat leiders in crisistijden goed proactief kunnen denken en werken ... Ze dienen ook toe te kunnen geven wat ze weten en niet weten, wat ze wel kunnen doen en niet kunnen doen ... Evenzeer wanneer ze hulp nodig hebben ...

Het is essentieel dat leiders in crisistijden eerlijk en oprecht zijn, en echt te vertrouwen zijn, en geen achterhoede spelletjes spelen. "Doe wat je zegt en zeg wat je doet, en wees transparant en consistent" ... heel belangrijk in crisistijden. En natuurlijk niet alleen dan, maar er is toch nog meer de focus hierop in moeilijke situaties.

3/ Verzorg jezelf

Leiders in crisistijden moeten zichzelf extra verzorgen : zowel fysisch als psychisch. Hierbij hoort natuurlijk ook : ken jezelf. Hoe reageer je in stressvolle tijden ? Hoe reageer je op onzekerheid, slecht nieuws ? Hoe reageer je op wisselende beslissingen van bovenuit ?

Blijven doorwerken, dag en nacht, omdat de crisis dit vraagt, is eigenlijk jezelf als leider achteruit zetten. Probeer dus jezelf zowel emotioneel als qua energie en qua 'aanpassingsmechanismen' in goede vorm te houden. In het kader van authentiek leiderschap is deze 'plus' heel belangrijk.

4/ Extra focus op een aangepaste en inspirerende communicatie

In crisistijden is het belangrijk dat er duidelijk, kortdaat en helder gecommuniceerd wordt. Daarnaast ook een communicatie die focust op verbondenheid, ervoor gaan, en toekomstgerichtheid.

Anderzijds en daarnaast ook : communicatie rond de te bereiken doelen, de afspraken inzake het werk, de te realiseren resultaten, de dienstverlening, enz. Het gaat dus zeker niet alleen om de meer 'softe' aspecten, maar ook om harde afspraken nl. rond taken, resultaten, KPI's (key performance indicators), enz. Het werk dient immers verder te gaan, de interne en externe klanten rekenen op ons, en dus is het belangrijk om aangepast te communiceren : 'aangepast' naar taakhoudelijke zaken en resultaten en 'aangepast' naar de energie en motivatie toe. Mensen dienen immers ook in tijden van crisis hun werkgoesting te behouden, maar ook een 'frame' of kader te krijgen naar wat er van hen verwacht wordt. Heel veel mensen hebben immers – nog meer dan anders – in crisistijden structuur en ondersteuning nodig ...

5/ Focus houden ...

Focus houden is heel belangrijk : weet waar je naartoe wil gaan, wat jouw doel is, en richt je – met toch een flexibele open blik – op de te bereiken zaken, en de richting die belangrijk is. Waarden zijn hierbij heel belangrijk, de organisatiewaarden en (hopelijk ook) jouw waarden mag je nooit verraden, maar dienen als ondersteuning bij de focus.

6/ Kalm blijven ...

Stel je voor : je bent een medewerker in een team, en de teamleider reageert bij crisissituaties heel paniekerig, onzeker, mee waaiend met de wind ... Heel snel zal je als medewerker de besmetting hiervan voelen.

Dus als leider mag je gerust zeggen dat je je onzeker voelt, en dat je zoekende bent, maar ga niet als een 'paniekerige' vlieg in het rond fladderen, anderen aanzetten tot paniek, chaos en negatieve emoties, maar probeer een sterke baken in alle hevige onzekerheden te blijven ...

7/ Sta open voor nieuwe, onontgonnen 'terreinen'

Soms zegt men in het Engels : "never waste a good crisis" ... Moeilijk voor te stellen als we er midden in zitten, maar crisissen geven soms kansen tot het experimenteren met nieuwe werkmethoden, andere technologieën, andere manieren van communiceren. Het is dus niet zozeer het positieve zien in een miserie-toestand die een crisis vaak is, maar wel op zoek gaan naar mogelijkheden die het werklevens in een crisissituatie toch haalbaar, draaglijk en mogelijk maken.

Zo hebben er vermoedelijk in deze wereldcrisis heel wat organisaties nu voor het eerst geëxperimenteerd met thuiswerk. Met vallen en opstaan vermoedelijk, maar er is toch aan goede aanzet toe gegeven. Zo is een leider in crisissituaties niet 'gewoon tegen iets', maar wil hij / zij overwegen om nieuwe en innovatieve zaken / taken / methoden te proberen en ze te evalueren.

8/ Flexibiliteit

Crisissen zetten ook aan tot het flexibel zijn in b.v. het opnemen van nieuwe taken, rollen, verantwoordelijkheden. De klassieke functiebeschrijvingen komen dan zwaar onder druk te staan, en mensen die in crisistijden zouden zeggen “het staat niet in mijn functiebeschrijving”, zijn spijtig genoeg niet de medewerkers en zeker niet de leiders waarmee men een crisis door kan ... Conclusies hieromtrent moeten best zo snel mogelijk getrokken worden; de daaraan verbonden acties moeten misschien / meestal wachten tot later, want ze creëren op dat moment te veel extra negatieve emoties. Maar laat het momentum niet voorbij gaan om zowel de sterke medewerkers waarop men echt gesteund heeft, als diegenen die alles nog meer hypothekeerden, met acties te laten ‘voelen’ hoe ze zich gedragen hebben doorheen de crisis. Waardering is meer dan ooit op zijn plaats, maar ook afscheid nemen of mensen in een andere rol plaatsen, zijn ook zaken die overwogen moeten worden. Zoals gezegd : de conclusies trek je best nu, de acties dienen qua timing overwogen te worden, zonder het momentum te laten voorbij gaan.

Leiders en medewerkers dienen zich open te stellen voor taken buiten hun reguliere pakket, en soms ook buiten hun comfortzone. Een crisistijd is ook een ‘mooi’ moment om nog meer in te zetten op de sterktes van medewerkers, en hen kansen te geven die in een gewone dagdagelijkse werksituatie weinig tot niet aan bod komen b.v. creatieve medewerkers de kans te geven om b.v. de dagelijkse crisiscommunicatie te doen op een correcte maar ook creatieve en aangename wijze.

9/ Nog meer inzetten op situationeel leidinggeven ...

In crisistijden reageren medewerkers allemaal anders op de onzekerheid, onduidelijkheid, angsten, enz. Het is dan – cf. het situationeel leiderschapsmodel – nog belangrijker om mensen op de juiste wijze te leiden (opleiden, coachen, ondersteunen, delegeren) dan in ‘gewone’ situaties. Mensen zijn immers dan nog veel gevoeliger voor hoe hun leidinggevende werkt ...

10/ Kijk naar de toekomst ...

Een leider in crisissituaties heeft één oog op het managen van de crisis, en één oog op een ‘betere’ toekomst na de crisis. Een leider ‘plus’ noteert waarop hij graag verder wil ontwikkelen (vanuit de huidige situatie b.v. nog meer leren om emoties beter over te brengen, te luisteren in moeilijke situaties, enz.), wat hij zeker moet doen na de crisissituatie (naar zijn / haar team toe, naar zijn / haar eigen leiding, naar het politieke beleid, enz.), wat hij / zij goed gedaan heeft (focus op de eigen sterktes), enz.

Conclusie

Samengevat concluderen we dat we professionele leiders nodig hebben in alle situaties in onze organisaties. Professionele leiders zijn positieve leiders, ‘STAS’-leiders. In crisistijden zijn er nog ‘plussen’ bij die ‘STAS’-aanpak : we verwachten extra’s of andere bijkomende aanpakken en insteken; Niet evident allemaal, want als leider zijn we allemaal ook gewoon ‘mens’, en beleven we alles op onze eigen manier. Maar als leidinggevende blijven we die rol houden in crisissituaties, en soms komen sterke leiders nog sterker naar voor in crisistijden, en wordt hun leidinggevende aanpak

nog steviger en sterker getoond. Maar leiders die in 'gewone' omstandigheden al vrij zwak als leidinggevende uit de hoek komen, komen vaak in crisissituaties nog meer naar voor als 'zwak' / niet passend / niet professioneel. Zwakke leiders tonen zich dus nog meer als 'zwak' (vaak zonder het te beseffen), met alle gevolgen die hierbij horen naar het team toe.

Ik zag onlangs een leidinggevende die meestal (= in gewone omstandigheden) in zijn kantoortje zit te werken, weg van zijn team en zijn medewerkers, goed de deur toehoudend en heel druk bezig met zijn dossiers. In deze crisistijden 'floreert' hij nog meer : hij is elke dag aanwezig (ook al is er telewerk voorzien), en beleeft hoogdagen via mail. Zijn medewerkers zijn niet in de buurt, dus nog meer werkplezier en eindelijk kan hij 'zijn eigen werk doen' ... Triest, en om dit te voorkomen moeten we zorgen dat we sterke leiders hebben in 'gewone' omstandigheden want ze worden sowieso zwaar onder druk gezet in crisistijden. We mogen het onze medewerkers niet aandoen om met niet passende leiders een crisis te moeten doormaken. Dat vraagt ook eigenaarschap van onze medewerkers zelf om er samen met hun leidinggevende(n) door te geraken ... Dat is een thema voor één van onze volgende bijdragen.