

LEIDERSCHAP ALS HEFBOOM VOOR ORGANISATIE ONTWIKKELING

Holland INCompany & TeamQ

WAAROM LEIDERSCHAPSONTWIKKELING ESSENTIEEL IS BIJ ORGANISATIEVERANDERING

Leiderschap is een cruciale factor in succesvolle organisatieverandering. Bij grote transformaties, zoals herstructurering of strategische koerswijziging, wordt van leidinggevendenden verwacht dat ze medewerkers meenemen, zorgen voor duidelijkheid en richting en een cultuur bevorderen waarin samenwerking, vertrouwen en eigenaarschap centraal staan.

Holland INcompany ondersteunt organisaties bij dit proces met gerichte leiderschapsinterventies. Wij geloven dat een sterk leiderschapsteam wordt bereikt door inzicht, dialoog en voortdurende aandacht voor ontwikkeling. Binnen de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant (VRWMB) hebben wij een traject begeleid waarin deze principes tot leven kwamen. In dit achtergrondartikel nemen we je mee in onze werkwijze en de concrete resultaten van dit traject.

DE START: VAN INZICHT NAAR ACTIE MET HET VERANDERKOMPAS

In een periode van herstructurering en ingrijpende veranderingen stond deze Veiligheidsregio voor de uitdaging om de weg naar vernieuwing in te slaan. Na een turbulente tijd, waarin medewerkers opnieuw moesten solliciteren op hun functie, de organisatiestructuur was aangepast en de organisatie op zoek ging naar haar identiteit, werd een leiderschapsprogramma gestart als onderdeel van een grotere transitie. Er waren zeven veranderthema's benoemd, waaronder leiderschap en samenwerking. Het doel? Een cultuur creëren waarin succes wordt gevierd, verbinding aan het gezamenlijk doel centraal staat, processen eenvoudiger en sneller verlopen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verduidelijkt worden en de realisatiekracht vergroot wordt.

Een succesvolle transitie begint bij een analyse en een gezamenlijk vertrekpunt. Waarom is 'veranderen' nodig en waartoe willen we dat de beweging leidt? Aanleiding binnen de VRWMB om met ontwikkeling aan de slag te gaan was meerledig. Zowel de verwachte toekomstbeelden als aanbevelingen van een visitatiecommissie, uitkomsten van een belevingsonderzoek en andere signalen uit de eigen organisatie. Het ontwikkelprogramma werd opgezet na een grondige eigen interne inventarisatie. Via verschillende wegen hebben medewerkers ruimte gekregen om mee te praten. Waar zijn we blij mee en waar liggen verbeterkansen? Deze inventarisatie resulteerde in een gedragen fundering in de vorm van een Veranderkompas, waarin de ontwikkelrichting benoemd werd:



Een duidelijke richting en consequente sturing.

KOERSVASTHEID



Minder abstracte doelen en heldere prestatieafspraken

**DUIDELIJKE
VERWACHTINGEN**



Focus op realisatiekracht en effectiviteit in plaats van onrealistische perfectie.

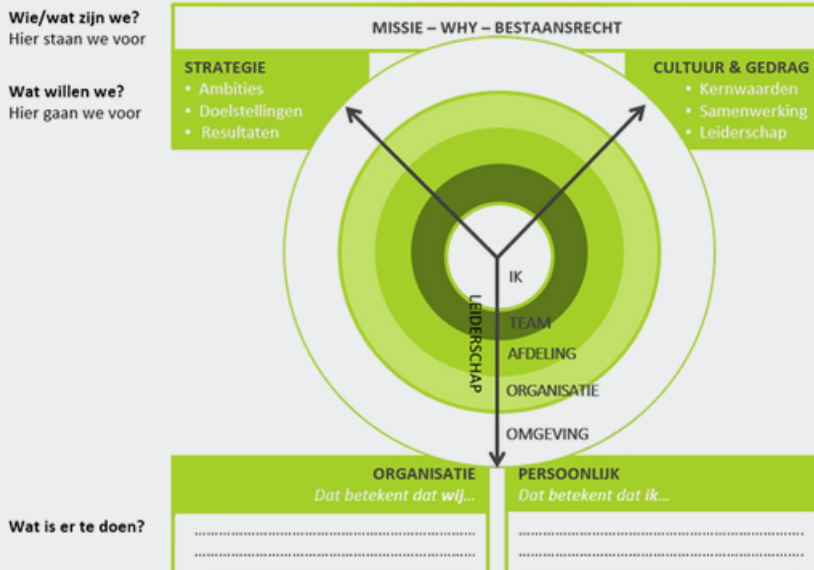
**WEG MET
PERFECTIONISME**



**VAN LOSSE
INITIATIEVEN NAAR
AFRONDING EN
SUCCESBELEVING.**

De organisatie wilde een cultuur creëren waarin een inhoudelijke focus, betere samenwerking “zowel intern als met externe partners” en meer eigenaarschap centraal staat. Een ander doel was om meer trots en werkplezier te creëren door een heldere besturingsstructuur met de juiste mandatering en leiderschap. Er werden werkafspraken gemaakt, zoals:

- Organisatiebelang voorop: De gezamenlijke verantwoordelijkheid staat centraal.
- Goed is goed genoeg: Er wordt gestreefd naar effectiviteit in plaats van onrealistisch perfectie.
- Afspraak is afspraak: Duidelijkheid en commitment in de samenwerking.



LEIDERSCHAP ALS HEFBOOM

Om al deze doelen en gedragingen overzichtelijk te ordenen maken wij gebruik van ons hefboommodel. Hierin maken we de rol van leiderschap zichtbaar: Leiderschap als hefboom voor organisatie ontwikkeling. In onze programma's maken we steeds de match tussen de strategische doelen van de organisatie en wat dit vraagt aan houding en gedrag van leidinggevend en medewerkers om deze te realiseren. Dit betekent dat er tijdens het programma steeds een link gelegd wordt met actuele vraagstukken. Samen met de directie of MT werken we aan het invullen van het hefboommodel bij de start van onze programma's.

PRAKTISCHE AANPAK

Gedurende zo'n vier jaar werkten het managementteam en de teamleiders nauw samen aan hun ontwikkeling. In diverse bijeenkomsten werd gewerkt aan het creëren van een gezamenlijke taal en visie. Al snel bleek dat de initiële vraag “Waarom is zo'n programma nou nodig?” plaatsmaakte voor een groeiende interesse in samenwerking: leidinggevend gingen actief op zoek naar collega's om samen uitdagingen aan te pakken. Praktische problemen binnen de organisatie werden gezamenlijk besproken, waardoor een efficiënte dialoog ontstond die verder ging dan een traditionele verticale aanpak.

Wat opviel, was de verschuiving van het oplossen van problemen in de eigen silo naar een vergroot gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid. Praktische problemen werden samen besproken, waarbij openheid over de persoonlijke uitdagingen en knelpunten de basis legde voor intervisie. Leidinggevend deelden hun ervaringen en ontdekten dat zij tegen vergelijkbare issues aanliepen, ongeacht afdeling of achtergrond. Dit leidde tot een hernieuwd vertrouwen en een versterkte teamdynamiek, waarin elkaar ondersteunen vanzelfsprekender werd. Intervisie en openheid over persoonlijke en team gerelateerde knelpunten waren belangrijke bouwstenen in het programma.

Holland INcompany werkt met een mix van ervaringsgerichte methodieken om de effectiviteit van leiderschapsontwikkeling te maximaliseren. In dit traject hebben we onder andere ingezet op:

- **Leiderschapssessies:** Regelmatige bijeenkomsten waarin leidinggevend hun eigen rol onderzoeken en versterken. Zowel met de directie apart als met teamleiders erbij.
- **Intervisie:** Reflectieve sessies waarin leidinggevend uitdagingen en mogelijke oplossingen met elkaar bespreken.
- **Managementgames en ervaringsleren:** Praktijkgerichte simulaties om leiderschapsvaardigheden in een veilige setting te oefenen. Hierbij is dankbaar gebruik gemaakt van de expertise van Outing Holland.
- **Actiegerichte opdrachten:** Concrete experimenten in de dagelijkse praktijk, waarbij leidinggevend nieuw gedrag direct toepassen.
- **Ondersteuning op de werkvloer:** Coaching en begeleiding in de teams als versneller voor ontwikkeling.
- **De Verdieping:** een boekje waarin de gebruikte theoretische modellen kort worden uitgelegd, aangevuld met praktische oefeningen toe te passen in je eigen team.

Wat ons opviel in het programma was hoe de aangeboden theorieën en methodieken op diverse manieren werden vertaald naar de praktijk. Aanvankelijk vonden sommige leidinggevenden het lastig om de theorie te vertalen naar concrete acties binnen de eigen afdeling. Of zij nu werkten met universitair geschoolde professionals of met medewerkers met een andere achtergrond – het vereiste een specifieke vertaalslag die niet voor iedereen even makkelijk was. Gaandeweg ontdekten leidinggevenden hoe zij hier leiding aan konden geven, zodat in hun teams voelbaar werd dat er anders gewerkt ging worden.

Welke interventies of werkvormen hebben volgens jou het meeste impact gehad?

"Naast intervisie, heeft TeamQ ons geholpen om de juiste gesprekken te voeren en ook om verschil van inzichten en definities met elkaar te kunnen bespreken.

Wij hebben gelijktijdig in onze organisatie een ontwikkeling ingezet met doorontwikkelen van de P&C cyclus waar wij vanuit beleidsplan naar jaarplannen zijn gegaan. "

Ervaring van Huibert van Dis – sectormanager Strategie & Bedrijfsvoering

DE KRACHT VAN TEAMQ LEIDERSCHAP ALS MEETINSTRUMENT

Een belangrijk onderdeel van dit traject was het creëren van data-gedreven inzicht voor leidinggevenden. Holland INcompany heeft gekozen voor TeamQ Leiderschap als reflectietool, omdat deze methodiek eigenaarschap en inzicht bij leidinggevenden (en daarmee hun teams) stimuleert. Door gebruik te maken van TeamQ Leiderschap kregen leidinggevenden niet alleen waardevolle feedback op hun leiderschap, maar werd ook een gestructureerde dialoog mogelijk gemaakt binnen hun teams en met collega-leidinggevenden.

WAT IS TEAMQ LEIDERSCHAP?

TeamQ Leiderschap is een reflectie-instrument voor teams en leidinggevenden. Het team scoort het eigen functioneren. Daarnaast geeft de versie TeamQ Leiderschap leidinggevenden inzicht in hun eigen leiderschap en de impact daarvan op hun team. De vragen rond leiderschap richten zich op drie cruciale aspecten van leiderschap: managen, leiding geven en inspireren. Doordat de vragenlijst door de medewerkers zelf wordt ingevuld, ontstaat er een rijk beeld van hoe het team functioneren en leiderschap wordt ervaren en welk effect dit heeft op prestaties.

TeamQ Leiderschap werd in dit traject ingezet als instrument om concrete inzichten te genereren. Dit bood leidinggevenden een krachtig hulpmiddel om:

INZICHT IN HUN EIGEN LEIDERSCHAP TE KRIJGEN

Door middel van gestructureerde feedback van medewerkers werd duidelijk welke leiderschapskwaliteiten al sterk ontwikkeld waren en waar groei mogelijk was.

ONDERLING TE LEREN VAN COLLEGA'S

Leidinggevenden ontvingen een persoonlijke teamrapportage waarmee zij zelf het gesprek aangingen met collega's. Op basis van deze inzichten konden zij op hun eigen leiderschap reflecteren: welke aspecten gaan goed en waar liggen ontwikkelpunten? Deze rapportages boden een gestructureerde basis om te ontdekken wat zij van anderen konden leren om te groeien op hun minder sterke punten. Tegelijkertijd gaf het hen de kans om hun sterke kanten in te zetten om collega's te inspireren en te helpen verbeteren.

DE DIALOOG MET EN IN DE TEAMS TE VERSTERKEN

Door de uitkomsten zelf te bespreken met hun teams ontstond een open gesprek over samenwerking, leiderschap en gezamenlijke ontwikkeling. Teamleden bepalen zelf welke thema's voor hen relevant zijn om uit te diepen.

Deze werkwijze sluit goed aan bij de kernprincipes van Holland INcompany: leiderschapsontwikkeling stimuleren door middel van eigenaarschap, reflectie en continue verbetering.

Hoe heeft TeamQ Leiderschap bijgedragen aan het voeren van de dialoog?

'Het mooie van TeamQ is dat het team inzicht krijgt in de 3 goede en 3 verbeterpunten binnen je team. Daar kun je dan als leidinggevende met je teamleden het gesprek over voeren en afspraken maken over wat je er samen mee gaat doen. Het is leuk om dan laagdrempelig te beginnen en alleen al te kijken naar de verschillende scores op de vragen. Je komt er dan vaak achter dat er sprake is van interpretatieverschillen. Daarna is het soms met kleine aanpassingen al mogelijk om mooie resultaten te behalen.'

Ervaring van Huibert van Dis – sectormanager Strategie & Bedrijfsvoering

DE MEETBARE IMPACT VAN HET LEIDERSCHAPSTRAJECT

Een van de grote voordelen van een datagedreven aanpak is dat we de impact van interventies helder kunnen volgen. TeamQ Leiderschap werd in 2021, 2022 en 2024 organisatie breed ingezet.



De resultaten tonen een consistente stijging op alle zes de speerpunten van het traject:



Hoe heeft TeamQ Leiderschap bijgedragen aan het voeren van de dialoog?

'Het zijn vooral interessante en leerzame gesprekken waarin je elkaar beter leert kennen. Je bespreekt met elkaar wat belangrijk is voor het team en wat ook niet, en je staat stil bij wat het team of individuele teamleden nodig hebben om zich prettig te voelen en hun werk goed te kunnen doen. Voor mij is het een waardevol hulpmiddel en daarmee meteen het belangrijkste resultaat.'

Ervaring van Minke Verschuuren – Hoofd Strategie & Ontwikkeling

WAAROM KIEZEN VOOR HOLLAND INCOMPANY?

Wat dit traject laat zien, is dat leiderschapsontwikkeling geen eenmalige inspanning is, maar een continu proces van leren en verbeteren. Onze aanpak onderscheidt zich door:

- ✓ Duurzame verandering: We richten ons op gedragsverandering die blijft hangen.
- ✓ Praktische werkvormen: We combineren theorie met hands-on ervaring.
- ✓ Datagedreven inzichten: Wij meten de impact en sturen continu bij.
- ✓ Maatwerk per organisatie: Elk traject wordt afgestemd op de specifieke behoeften.

Ben je benieuwd hoe Holland INcompany kan ondersteunen bij het versterken van leiderschap en samenwerking binnen jouw organisatie? Neem contact met ons op en ontdek de mogelijkheden.

Wat is volgens jou het belangrijkste resultaat van dit traject?

'Het leiderschapsprogramma heeft onze organisatie veel opgeleverd. We hebben een gezamenlijke taal ontwikkeld en waardevolle inzichten gekregen in hoe we dingen doen binnen onze organisatie, mede dankzij hilarische praktijkoefeningen. We hebben onze patronen ontdekt en geleerd hoe we onze valkuilen kunnen vermijden. Het programma heeft ook duidelijk gemaakt wat de organisatie van een leidinggevende mag verwachten en heeft per persoon inzichtelijk gemaakt waaraan gewerkt kan worden. Het heeft ons als MT+ verbonden en waardevolle intervisiemomenten opgeleverd. Het was een mooie reis die we de afgelopen jaren samen met jullie hebben mogen maken.'

Ervaring van Minke Verschuuren – Hoofd Strategie & Ontwikkeling



Meer weten? Neem contact met ons op of neem een kijkje op onze site.



hollandincompany.nl



info@hollandincompany.nl



[+31 \(0\)30-296 24 56](tel:+3120302962456)

**HOLLAND
INCOMPANY**
professioneel plezier

teamQ