

Leiderschapsontwikkeling

ONTWIKKELTRAJECT VOOR C-LEVEL LEIDINGGEVENDEN EN BESTUURLIJKE TEAMS*

**Of managementteams die samen op zoek zijn naar een nieuw evenwicht*



Vandaag

De organisatie staat aan het begin van een nieuwe fase in haar leiderschap. Dat kan zijn door:

- de samenstelling van een nieuwe strategische ploeg,
- een veranderende context zoals fusie, overname of herschikking van bevoegdheden,
- een gewijzigde wet- of regelgeving of een nieuw werkdomein,
- of de komst van een nieuwe algemeen directeur.

Wat deze situaties gemeen hebben, is dat ze een herijking vragen van het leiderschap op het hoogste niveau: inhoudelijk, relationeel en cultureel.

Morgen

De ambitie is om te komen tot:

- Een stevig onderling vertrouwen als fundament voor een leiderschapsteam dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt, risico's deelt en over afdelings- of dienstgrenzen heen samen koers zet in functie van gedeelde strategische en operationele doelstellingen.
- Een gedeelde visie op leiderschap: gedragen, doorvertaald doorheen de organisatie en toetsbaar in de praktijk.
- Een teamcharter (teameffectiviteit- Fry): heldere afspraken, gedragen normen en ruimte voor open feedback als fundament voor intensere samenwerking.

Daarbij schuift het traject op van individuele vaardigheden naar collectieve afstemming, gedeeld leiderschap en cultuurontwikkeling.



Analyse

LEIDERSCHAP IN KAART BRENGEN

Voor we in het traject duiken, nemen we tijd om de context scherp te stellen. Op dit niveau gaat het immers niet alleen om persoonlijke groei, maar om het samenspel van leiderschap, strategie en cultuur. Daarom starten we met een gelaagde analyse met een combinatie uit onderstaande opties:

Intakegesprek met de algemeen directeur

In een individuele intake bevragen we de strategische ambities van de algemeen directeur en zijn/haar kijk op leiderschap in deze fase van de organisatie.

We verkennen o.a.:

- de gewenste leiderschapskoers
- prioriteiten en veranderopgaven
- verwachtingen t.a.v. het directieteam of managementteam

Deze intake vormt het klankbord voor het verdere procesontwerp en zorgt voor strategische afstemming tussen individuele, team- en organisatiedoelen.

Teamdiagnose op basis van Lencioni

Aan de hand van het bekende model van Patrick Lencioni toetsen we de effectiviteit van het leiderschapsteam. De bevraging focust op:

- vertrouwen binnen het team
- conflictvaardigheid
- betrokkenheid bij besluiten
- aanspreekbaarheid en feedbackcultuur
- resultaatsgerichtheid als collectieve verantwoordelijkheid

De resultaten geven een scherp beeld van de sterktes en groeikansen binnen de ploeg.

Analyse

LEIDERSCHAP IN KAART BRENGEN

Leiderschapsscan: een online vragenlijst

We brengen het huidige leiderschapsklimaat in kaart via een bevraging bij de betrokken leidinggevenden en stakeholders. De scan peilt naar:

- gedeelde visie en waarden rond leiderschap
- perceptie van rollen, gedrag en verwachtingen
- mate van strategische alignering en onderlinge complementariteit

Deze scan vormt de nulmeting van het team als collectief leiderschapssysteem.



Waarom deze analyse cruciaal is:

In bestuurlijke teams zijn de ambities vaak groot, en de verwezenlijking ervan vraagt een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid. Leiders in dit traject worden uitgedaagd om:

- *samen risico's te nemen,*
- *elkaars expertise te benutten,*
- *en verantwoordelijkheid te delen in functie van een gedeelde missie.*

Vertrouwen en helderheid zijn dan geen luxe, maar voorwaarden om samen koers te zetten. De analysefase helpt om dat gedeelde vertrekpunt scherp te krijgen.



Resultaat

De resultaten van de analysefase worden teruggekoppeld in een collectieve sessie met de groep die samen de nieuwe leiderschapsvisie vorm zal geven. Deze sessie is bedoeld om inzichten te delen, perspectieven te verrijken en een gedeeld beeld te vormen van de leiderschapsuitdagingen binnen de organisatie.

Tegelijk leggen we hiermee de basis voor betekenisgeving: wat vraagt deze context van leiderschap, en aan welke resultaten moet een vernieuwde leiderschapsvisie bijdragen? Na deze sessies ligt er geen afgewerkt antwoord, maar wél een gedragen vertrekpunt voor een collectief en toekomstgericht ontwikkeltraject.

Plan

DE CONTOUREN VAN LEIDERSCHAP HERTEKENEN

A. Visievorming: leiderschap herdenken

De eerste stap in dit traject bestaat uit het samen onderzoeken van twee fundamentele vragen:

Onderzoeksvraag 1: Hoe ben ik de leider geworden die ik vandaag ben?

- Wat is mijn persoonlijke visie op leiderschap?
- In hoeverre beantwoord ik zelf aan die visie?
- Hoe stuurt de organisatiecultuur mijn leiderschapspraktijk?

Onderzoeksvraag 2: Welke leider heeft deze organisatie vandaag nodig?

- Wat wordt de gemeenschappelijke visie op leiderschap voor de organisatie?
- Is er ruimte voor deze soort leiders?
- Hoe verhoud ik mij tot dat profiel?
- Wat wordt dan mijn persoonlijke groei- of transformatietraject?

Leer- en ontwikkeldoelen:

- Deelnemers kunnen hun eigen leiderschapsvisie expliciteren en confronteren met de realiteit.
- Ze leren de impact van cultuur, context en collectieve normen op hun leiderschap inschatten.



Resultaat

We sluiten deze fase van het traject af met een gedragen leiderschapsvisie.

Theoretische kaders:

- *Leadership Identity Work (Ibarra & Petriglieri)*
- *Adaptive Leadership (Heifetz): omgaan met verandering die niet enkel technische oplossingen vereist*
- *Social Construction of Leadership: leiderschap ontstaat in interactie met de context*

Plan

DE CONTOUREN VAN LEIDERSCHAP HERTEKENEN

B. Werken aan gedeelde leiderschapsnormen en - gedragskader

Leiderschap krijgt pas betekenis in verhouding tot anderen en de context.

Daarom werken we aan:

- Een geconcretiseerde leiderschapsvisie (waarden, principes, leidende beelden).
- Het in kaart brengen van de leiderschapsrollen in het team.
- Het uitwerken van een leiderschapsteam-charter met afspraken, verwachtingen, feedbackregels en gedeelde verantwoordelijkheden.

Leer- en ontwikkeldoelen:

- Open reflectie en feedback geven over elkaars rol en impact.
- Inzicht ontwikkelen in de collectieve sterktes en risico's.
- Afstemming zoeken op strategisch niveau.



Resultaat

We sluiten deze fase van het traject af met

- *De eerste aanzet van een teamcharter*
- *Concrete gedragsregels in lijn met de leiderschapsvisie*

Theoretische kaders en instrumenten:

- *Lencioni's teammodel*
- *Simple Rules uit Human Systems Dynamics (Glenda Eoyang)*
- *Leiderschapsrollen als basis voor collectieve complementariteit*
- *Historiek-oefening (Golden Moments) gelinkt aan kernkrachten.*

Plan

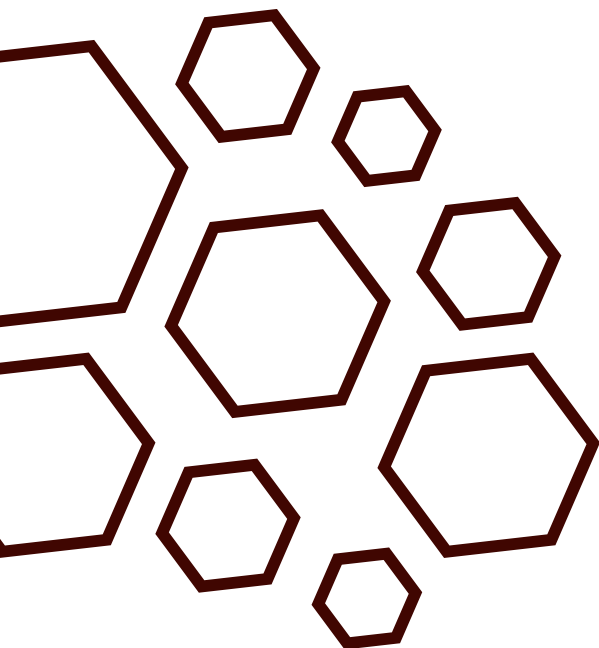
DE CONTOUREN VAN LEIDERSCHAP HERTEKENEN

C. Vertrouwen als fundament voor gezamenlijke uitvoering

Bestuurlijke teams met grote ambities hebben onderling vertrouwen nodig om samen risico's te durven nemen. Dat vertrouwen is geen vanzelfsprekendheid – het groeit stap voor stap, en elke stap vraagt om gerichte interventies en gedeelde reflectie.

Doorheen dit traject leggen we de basis voor het groepsdynamische proces dat nodig is om als team samen in beweging te komen. Via cumulatieve reflectiemomenten, gezamenlijke oefening en open dialoog begeleiden we het team in hun groei naar een volwassen, strategisch afgestemd leiderschapsteam.

Vertrouwen krijgt pas echte diepgang wanneer het gekoppeld wordt aan gezamenlijke actie. Daarom werken we in dit traject niet alleen aan visie en betekenisgeving, maar verbinden we die ook aan een concreet strategisch project: het breed uitdragen en implementeren van de nieuwe leiderschapsvisie in de organisatie. Dit gedeelde project wordt een toetssteen voor samenwerking, een hefboom voor verbinding én een motor voor het verder versterken van het collectieve leiderschap.



Plan

DE CONTOUREN VAN LEIDERSCHAP HERTEKENEN

Leer- en ontwikkeldoelen:

- Inzicht in hoe vertrouwen groeit en welke factoren dat proces ondersteunen of belemmeren.
- Vaardigheden in het voeren van waardengedreven gesprekken en gedeelde missieontwikkeling.
- Versterkt vermogen tot interafhankelijk en strategisch samenwerken op teamniveau.

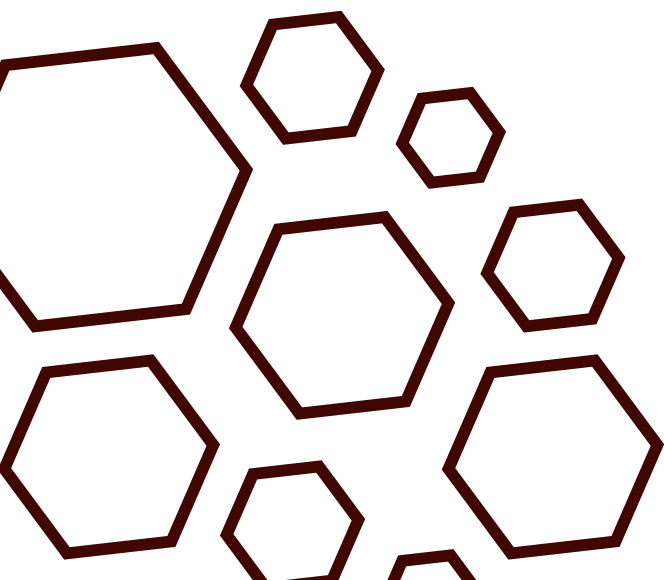


Resultaat

We sluiten deze fase van het traject af met één of meerdere concrete strategische acties die de cohesie van team versterken.

Theoretische kaders

- *Fases en niveaus van groepsontwikkeling - Remmerswaal*
- *Groeifases van teamvertrouwen - Galli & Müller-Stevens*



Concreet

VERSCHILLENDE VORMEN ZIJN MOGELIJK

1

Bootcamp

Een intensieve tweedaagse met terugkomdag na enkele weken.

2

Gespreid traject:

Modulair opgebouwd met theoriedagen afgewisseld met intervisiemomenten.

3

Blended leertraject:

Zelfstudie afgewisseld met begeleide intervisie op eigen casussen.

4

Mentorship:

Intervisie met peers of met begeleiding.

Individuele coaching



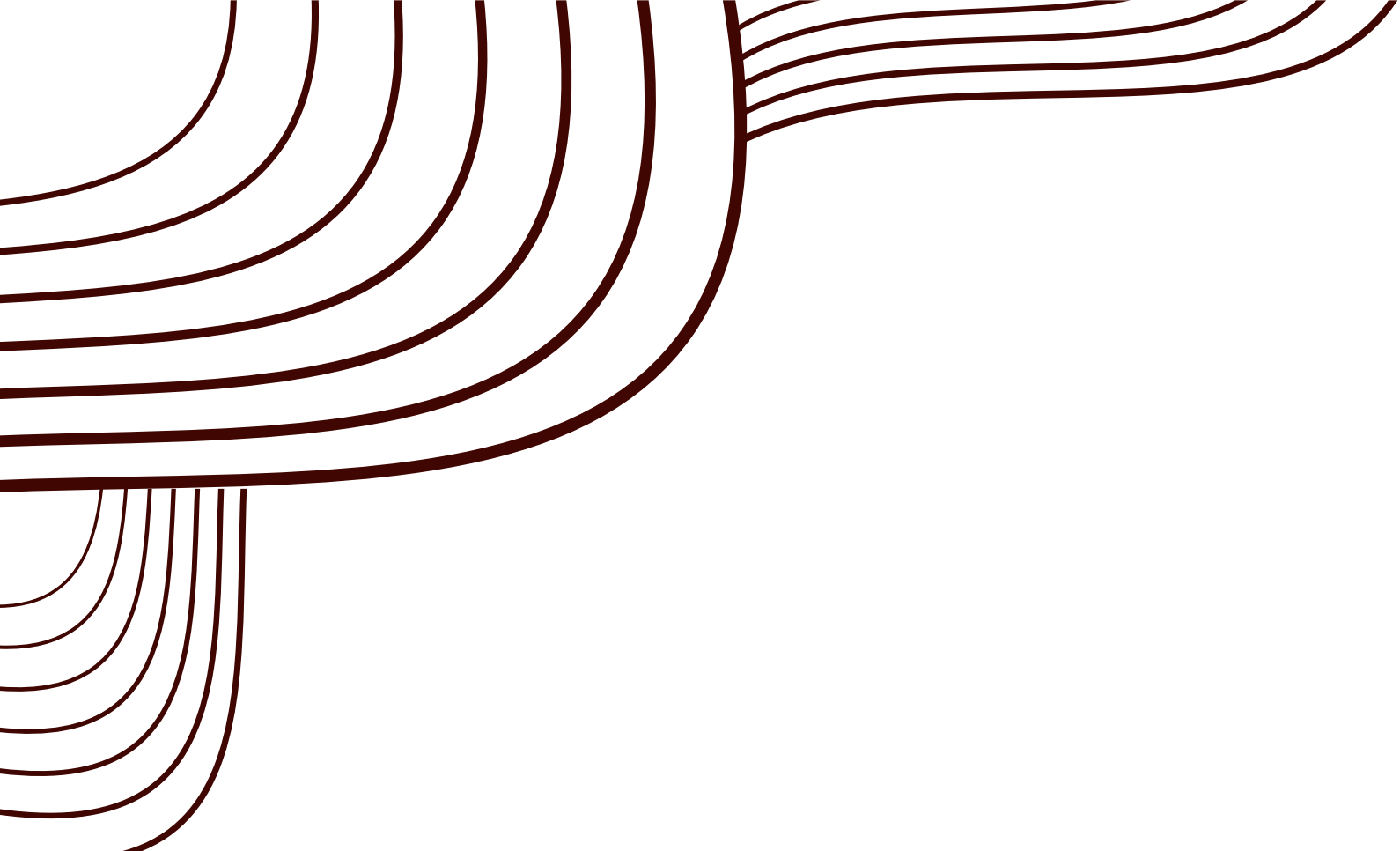
Consultants én coaches én trainers

MM consultants biedt een combinatie van pedagogische bagage en een achtergrond met jarenlange ervaring in changemanagement, projectwerk, teambegeleiding, coaching en bemiddeling.



Op maat schakelen tussen perspectieven en dimensies

Onze trajecten activeren vanaf het eerste moment: via participatieve werkvormen én via scherpe zelfreflectie, balancerend tussen comfort en constructieve frictie – zodat inzichten beklijven.



MM Consultants

WIE ZIJN WIJ ...

MM Consultants ondersteunen je organisatie in haar ontwikkeling. Samen bouwen we aan autonomere teams, een gepaste organisatiecultuur en organisatiestructuur en ontwikkelen we het leiderschap dat nodig is voor het bereiken van duurzame resultaten.

- **Moeilijke uitdagingen helder krijgen en hanteerbaar maken.**
We helpen organisaties om vastzittende kwesties te ontwarren en terug in beweging te brengen.
- **Verbinding tussen mens én systeem.**
We werken op meerdere niveaus tegelijk: persoonlijk, team, organisatie en context.
- **Leren met goesting – van leiderschap tot samenwerking.**
We creëren leermomenten die raken, verdiepen en beklijven.

**“Go with the choice
that scares you
the most,
because that’s the one
that’s going to help
you grow.”**

