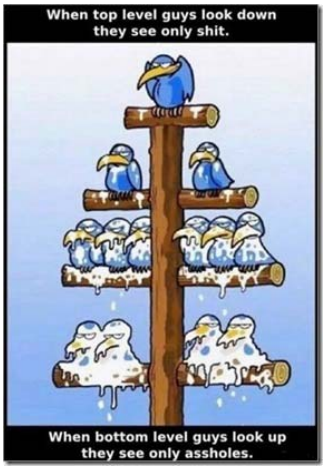
Mensen kwaliteitsvol inspireren

Joan De Winne
www.vision4dynamics.com
@joandewinne
www.facebook.com/vision4dynamics

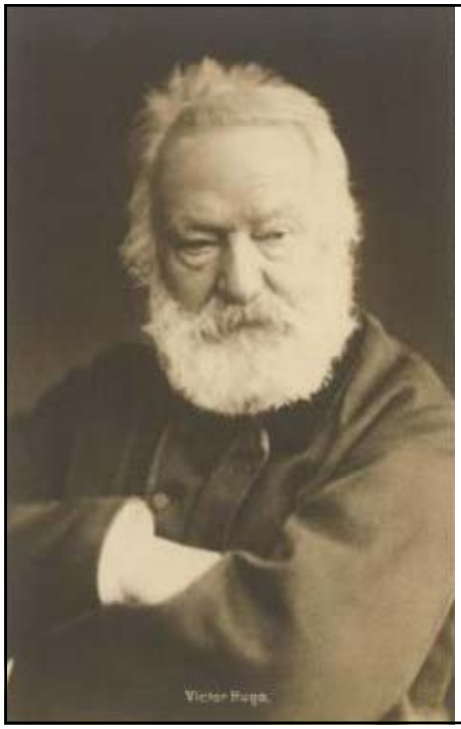
SOK
SCHOOLOVERSTIJGEND KWALITEITSNETWERK

SOK-congres
De menselijke kant van kwaliteitszorg op school
3 juni 2016



Het oerconflict binnen organisaties

Spijtig dat dit beeld blijft bestaan alhoewel het overgrote gedeelte van de leidinggevenden hun uiterste best doen om hun functie zo goed mogelijk te vervullen.
Men noemt dit het oerconflict binnen organisaties.

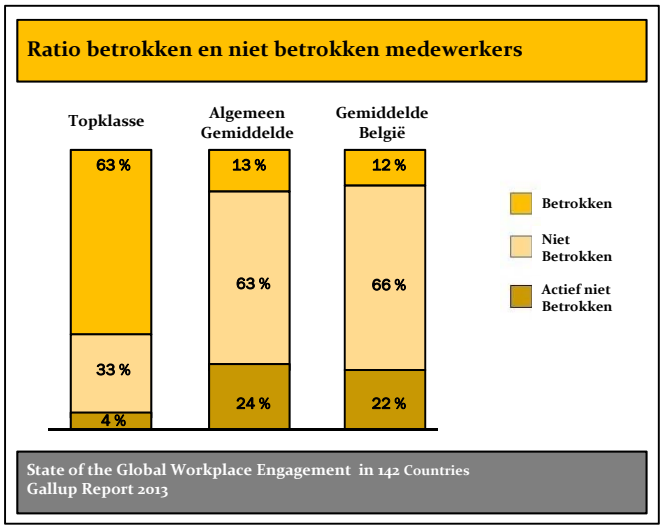


Daar is niets beter dan een droom om de toekomst te creëren. Utopia vandaag is morgen vlees en bloed.

Victor Hugo

Wat is jouw ultieme droom als leidinggevende (leerkracht)?

Al te dikwijls heeft de leidinggevende echter dit gevoel…



Pesten

Prestatiedruk

Organisatiecultuur

Werkdruk

Promotie

Conflicten op de werkvloer

Familiale problemen

Reorganisatie

Werkonzekerheid

Nieuwe Technologie

Gebrek aan ondersteuning van de baas

Te hoge verwachtingen van het management

Teveel e-mails

Gebrek aan ondersteuning door collega's

Zich ondergewaardeerd voelen

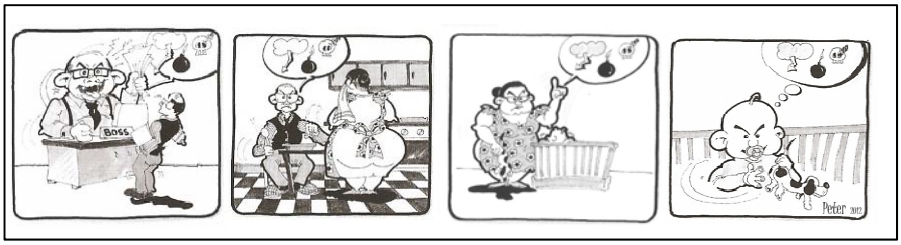
Stress het hoogst bij middenmanagement

Onderpresterende collega's hun werk moeten doen

Kantoorpolitiek

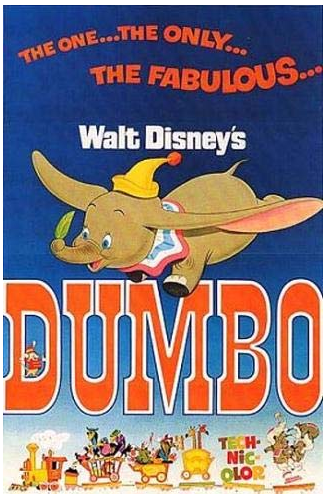
Verzuurde relatie met de baas

Het Domino Effect

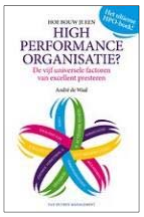


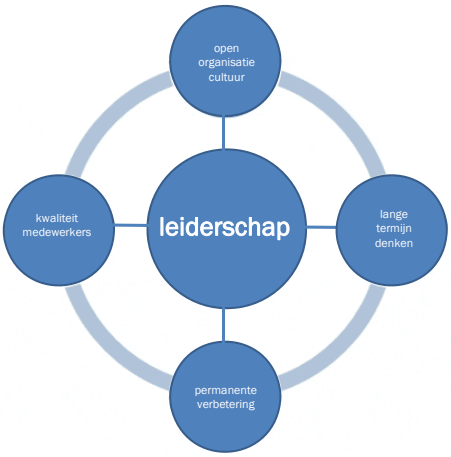
Ze maken ons KAPOT, meneer!
De startupcultuur maakt opgang. Veel bedrijven proberen ze als het ware te injecteren en plaatsen ook pingpongtafels en fruitmanden op de werkplek. Toch lijkt het "pamperen" van de werknemers met legale en extralegale voordelen en tal van inspanningen om voor een leukere werkomgeving te zorgen niet te lukken, want het absenteïsme en het aantal burn-outs blijft schrikbarend toenemen.
Waarom? Deels omdat een deel van de kern van de oorzaak niet wordt aangepakt: de houding van de leidinggevenden. Zolang dit niet gebeurt en zolang leidinggevenden geen verbinding met daadkracht kunnen combineren zal dit fenomeen de bedrijven en de maatschappij miljarden blijven kosten. De auteurs benoemen in dit boek het probleem én reiken oplossingen aan om absenteïsme en burn-outs, te lijf te gaan.
ISBN 978-94-92182-93-7
9 789492 182937 >
Ze maken ons KAPOT meneer
Geert Degrande • Joan De Winne • Rebekka Rogiest
Geert Degrande • Joan De Winne • Rebekka Rogiest
Ze maken ons
KAPOT
meneer!
Mensgericht
leidinggeven
bespaart miljarden

Waarom doe je niet gewoon wat ik zeg ?!



- 5 jaar wetenschappelijk- en praktijkonderzoek
- Analyse van 290 studies
- 1.470 organisaties
- 50 landen.



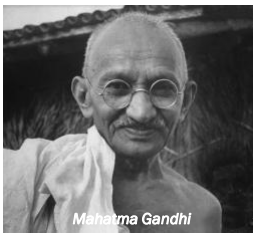


Petten van een leidinggevende

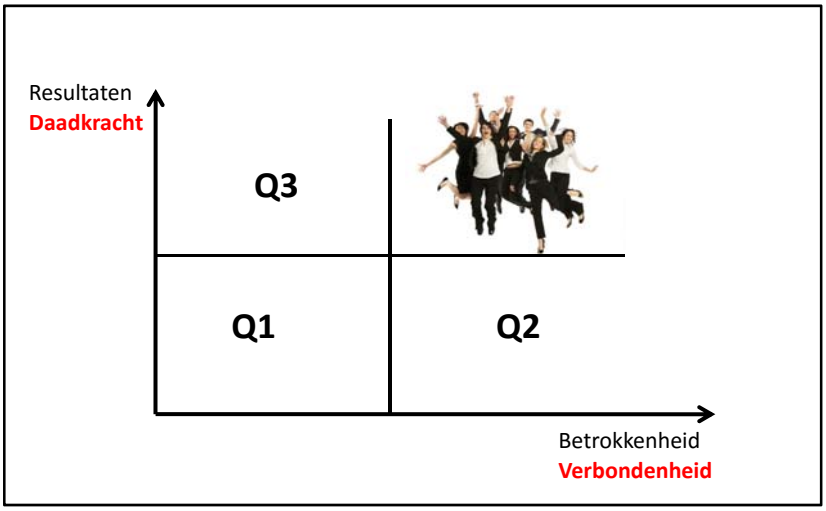
Leiderschap | Management | Expertise

Waarom doe je niet gewoon wat ik zeg ?!

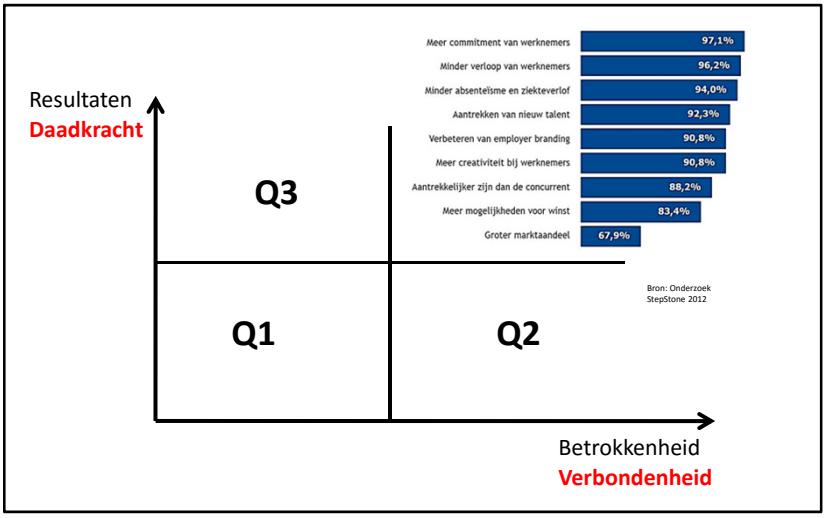
Onze grootste kracht is niet ons vermogen om de wereld te veranderen, maar ligt in de mogelijkheid onszelf opnieuw uit te vinden.



Motiverende werkomgeving



Motiverende werkomgeving

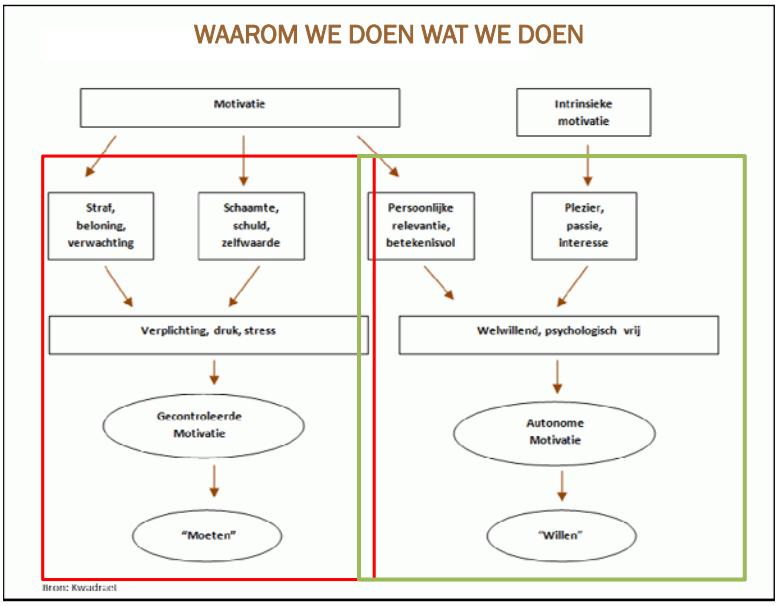


~~Motiveren ?~~

Wortels en stokken: de zeven dodelijke risico's

1. Ze kunnen intrinsieke motivatie de kop indrukken.
2. Ze kunnen prestaties verminderen.
3. Ze kunnen creativiteit vernietigen.
4. Ze kunnen goed gedrag verdringen.
5. Ze kunnen bedrog, laksheid en onethisch gedrag bevorderen.
6. Ze kunnen verslavend worden.
7. Ze kunnen kortetermijndenken in de hand werken.

Bron: Daniel Pink



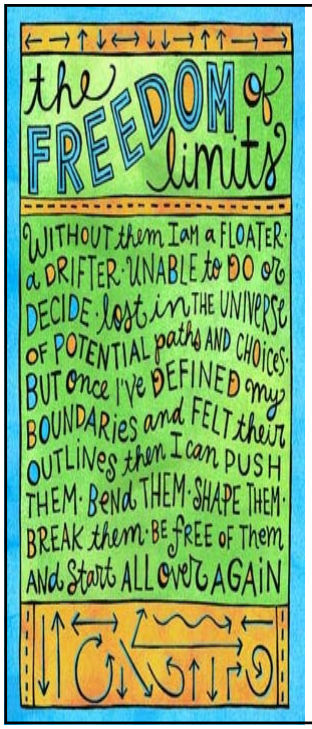
Wat drijft medewerkers?

- Mensen hebben behoefte aan waardering
- Mensen zijn groepsdieren
- Mensen willen zich ontwikkelen
- Mensen willen regelruimte
- Mensen willen zingeving
- Mensen willen weten waar ze aan toe zijn
- Mensen willen vooruitgang boeken

Wetenschappelijke basis
Self-Determination Theory An approach to human motivation & personality University of Rochester
Publicaties
"De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer", Anja Van den Broeck e.a. in Gedrag & Organisatie 2009-22, nr. 4, pag. 316-335
"Wat hebben ze nu weer bedacht", Johanna Kroon, ISBN: 978-90-8965-034-4, Van Duuren Management, Culemborg, 2009
"Drive, de verrassende waarheid over wat ons motiveert", Daniel H. Pink, ISBN 978-90-470-0068-6, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen,2010
The Progress Principle, Teresa Amabile, Harvard Business School Publishing, 2011

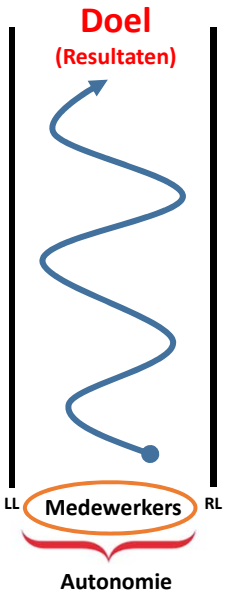
Relatie eerst

Je kunt iemand een leidende positie geven, maar hij zal
pas echt een leider zijn wanneer zijn benoeming is bekrachtigd in de harten
en de geesten van zijn soldaten.
William J. Livsey

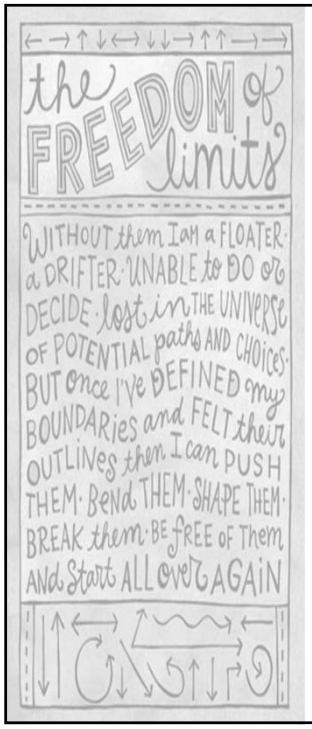


Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur

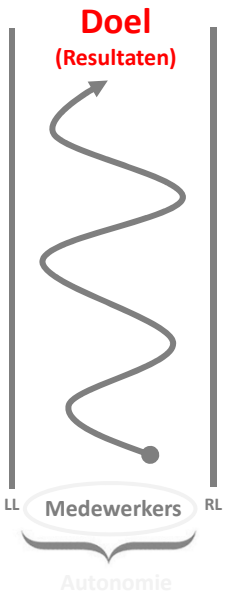


Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven

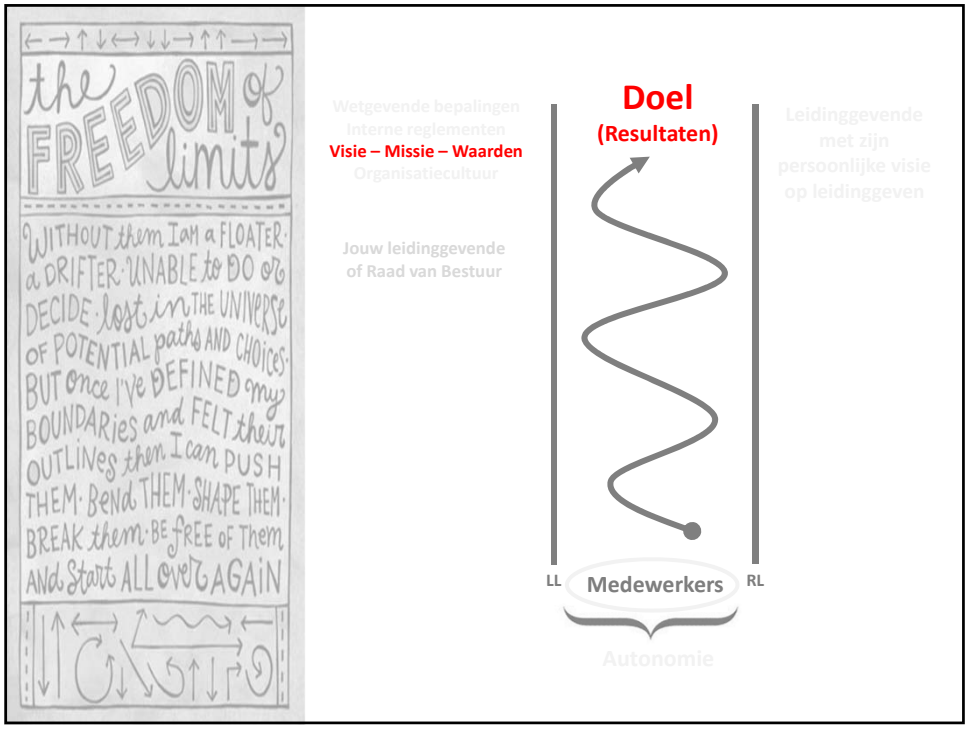


Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur



Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven


the FREEDOM of limits
WITHOUT them I am a FLOATER· a DRIFTER· UNABLE to DO or DECIDE· lost in THE UNIVERSE OF POTENTIAL paths AND CHOICES· BUT once I've DEFINED my BOUNDARIES and FELT their OUTLINES then I can PUSH THEM· BEND THEM· SHAPE THEM· BREAK them· BE FREE of them AND Start ALL over AGAIN
Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur
Jouw leidinggevende of Raad van Bestuur
Doel
(Resultaten)
Leidinggevende met zijn persoonlijke visie op leidinggeven
LL
Medewerkers
RL
Autonomie

VTM
De vraag van 1.000.000
Wat zijn de visie, de missie en de waarden van uw organisatie?
1.000.000

VMW - Verklaring

De kernwaarden van ..... zijn

-

-

-

= daar staan we voor

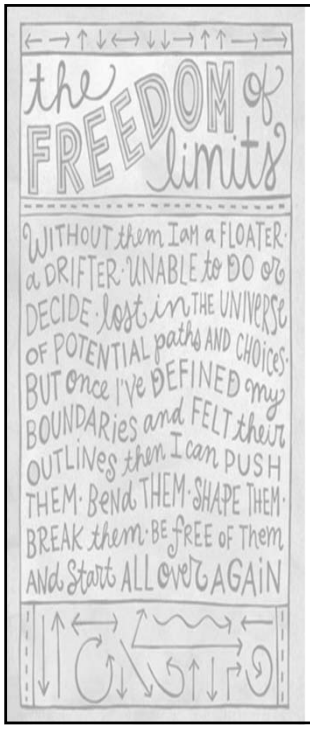
Met als doel ..... *(= het waarom)*

En daarom zullen wij .... *(= het hoe)*

Ons Motto is: " ....."

Binnen ... jaar zullen wij ...*(= het wat)*

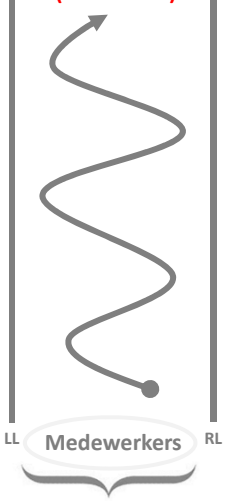
= daar gaan we voor



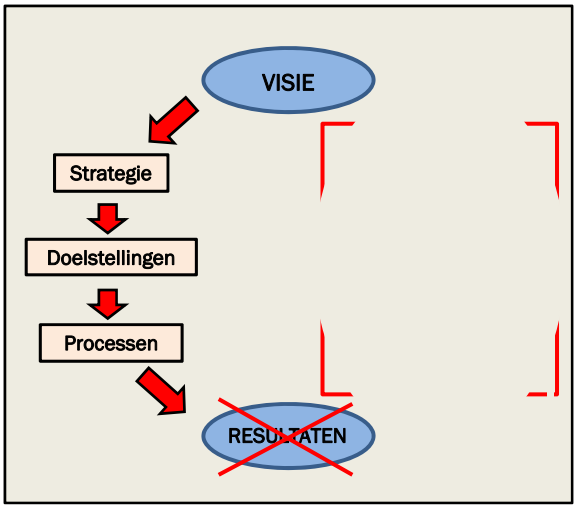
Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur

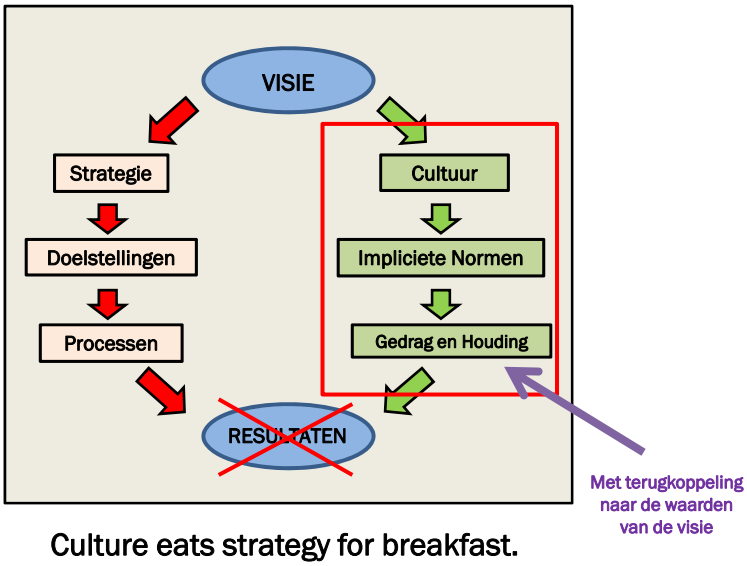
Doel
(Resultaten)



Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven



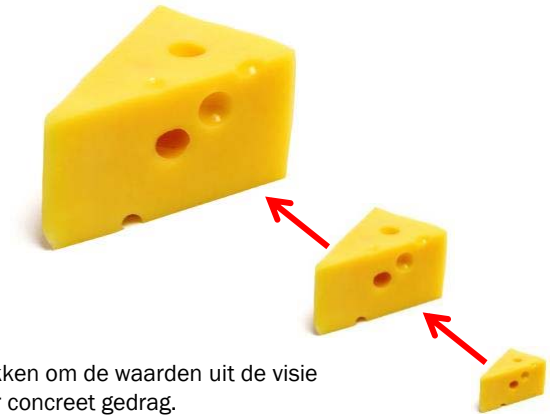
Culture eats strategy for breakfast.
Peter Drucker



Culture eats strategy for breakfast.

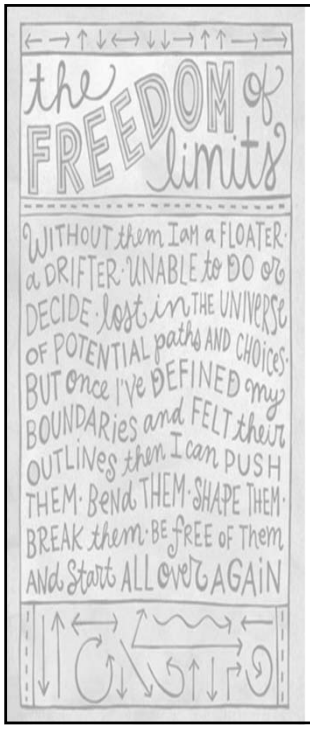
Peter Drucker

Dynamische onvolkomenheid



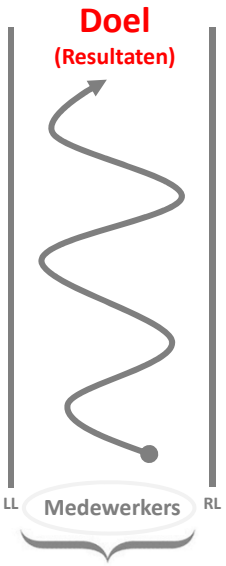
Iedereen betrekken om de waarden uit de visie te vertalen naar concreet gedrag.

Bron: Chris McGoff
http://www.theprimes.com/dynamic-incompleteness



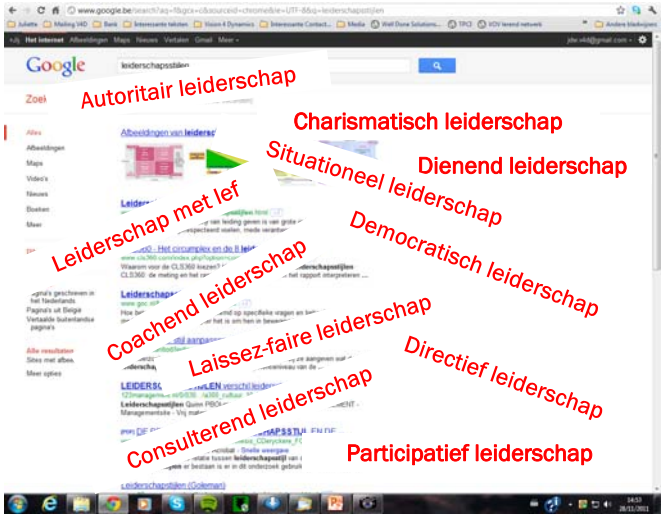
Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur



Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven

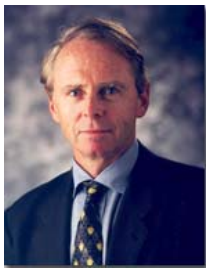
Leiderschapsstijlen



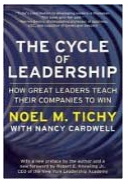
Onze visie op Leiderschapsstijlen

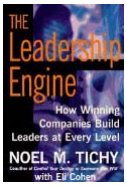
Iedere leidinggevende is wie hij is en heeft recht op zijn eigen hoogstpersoonlijke leiderschapsstijl voor zover zijn output tegemoet komt aan de noden en verwachtingen van de organisatie, zijn medewerkers, de interne en externe klanten en hij/zij zich daar goed bij voelt.

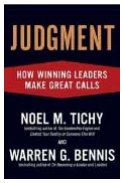
Persoonlijke visie op leiding geven

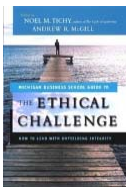


Prof. Dr. Noel M. Tichy
Director Global Leadership Program
Professor of Management and Organizations
Ross School of Business
Michigan University









Formuleren persoonlijke visie op leiding geven

1. ***Wie*** *zijn diegenen die in je leven een positieve (of soms negatieve)* ***invloed*** *hebben gehad? Denk hierbij bijvoorbeeld aan je ouders, leraren, jeugdleiders, leidinggevenden…* ***Wat*** *heb je van deze mensen geleerd over leiding geven?*

2. *Denk aan je persoonlijk* ***levensdoel****. Waarvoor leef je en wat wil je bereiken? Hoe zou je willen herinnerd worden?*

3. *Wat zijn de belangrijkste* ***waarden*** *die je gedrag zullen bepalen in het streven naar dit doel?*

4. *Wat zijn, gegeven de antwoorden op de vorige drie vragen,* ***jouw overtuigingen*** *op het gebied van ondernemen/leiding geven? Waarom wil je ondernemen/leiding geven?*

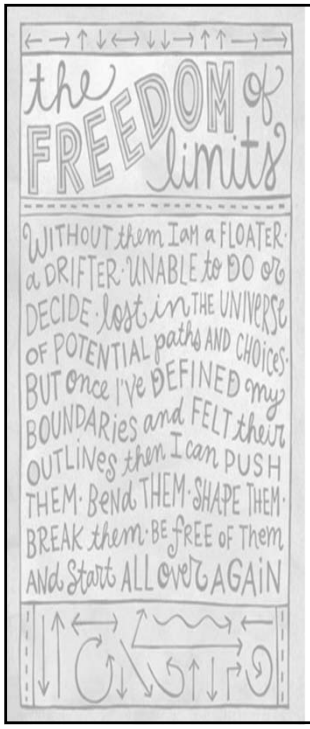
Formuleren persoonlijke visie op leiding geven

5. *Wat kunnen **je medewerkers** van jou verwachten?*

6. *Wat verwacht **jij** van je medewerkers?*

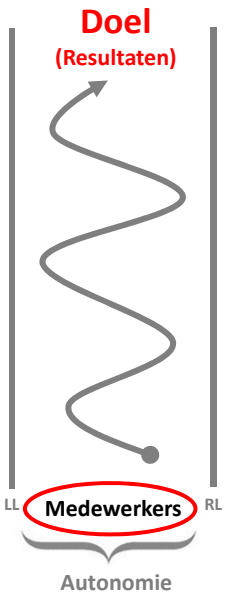
7. *"Doe nooit aan een ander wat je zelf niet wil aangedaan worden".*
   *Hoe geef jij **het goede voorbeeld**?*

Maak nu van je antwoorden een consistent verhaal.

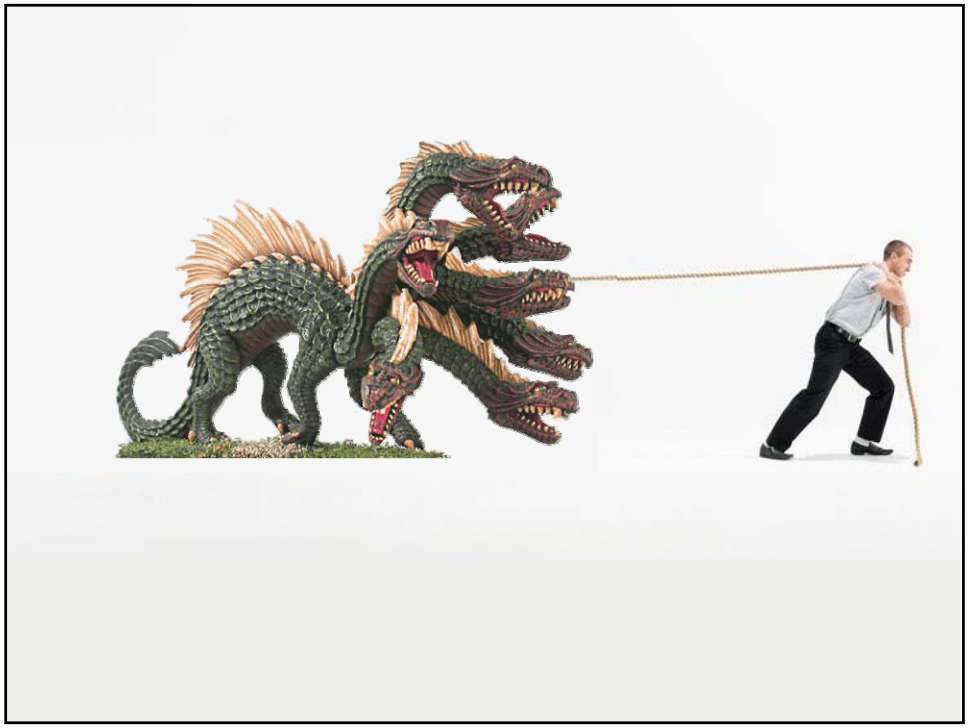


Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur



Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven



No matter how hard you work,
No matter how right you are,
Most of the time ~~Sometimes~~ the dragon wins.

Wetmatigheden om van een groep een team te maken

Bruce Tuckman

Mary An Jensen
Timothy Biggs
Alistair White
John Fairhurst
Suzan Wheelan
Cogs ladder
Amelsfoort & Scholte

Classics for Group Facilitators

Developmental Sequence in Small Groups[1]

Bruce W. Tuckman

Editor's Note

As group facilitators we are often concerned about the development of the groups with which we work. Frequently we make reference to "the stages of group development" and the stages most frequently cited are *forming, storming, norming* and *performing*. These stages were proposed by Bruce Tuckman in 1965 based on his examination of empirical research studies. In this classic article, *Developmental Sequence in Small Groups*, we find a rich description of these stages under a variety of settings as well as their applicability to both group structure and task activity.

In a subsequent 1977 article, *Stages of Small-Group Development Revisited*, Tuckman and coauthor Mary Ann Jensen noted that subsequent empirical studies suggested a termination stage which they named *adjourning*. While Table 1 below summarizes the stages with a description of their associated group structures and task activities, the original article provides a much more complete understanding of their context, meaning, and limitations. Although other articles in this special issue suggest the limitations of "stage models" such as this, the memorability and popularity of Tuckman's model make this article required reading for every group facilitator.

- Sandor P. Schuman, Editor

Table 1: **Stages of Group Development**

	Group Structure The pattern of interpersonal relationships: the way members act and relate to one another.	Task Activity The content of interaction as related to the task at hand.
Forming: orientation, testing and dependence	Testing and dependence	Orientation to the task
Storming: resistance to group influence and task requirements	Intragroup conflict	Emotional responses to task demands
Norming: openness to other group members	Ingroup feeling and cohesiveness develop; new standards evolve and new roles are adopted	Open exchange of relevant interpretations, intimate, personal opinions are expressed
Performing: constructive action	Roles become flexible and functional; structural issues have been resolved; structure can support task performance	Interpersonal structure becomes the tool of task activities; group energy is channeled into the task; solutions can emerge
Adjourning: disengagement	Anxiety about separation and termination; sadness; feelings toward leader and group members	Self-evaluation

Copyright 1965 by the American Psychological Association. Reprinted with permission. This article appeared in *Psychological Bulletin*, Volume 63, Number 6, Pages 384-99.

Groepsdynamica

Alle groepsleden ijveren samen om de doelstellingen te bereiken

Presteren

Normeren

Er is verbondenheid naar mekaar toe en t.o.v. de doelstellingen

Stormen

De "pikorde" tussen de leden wordt bepaald en de leidinggevende wordt in vraag gesteld

Vormen

De leden leren mekaar kennen en basisregels zijn belangrijk

Bron: Tuckman e.a.

Groepsdynamica

Alle groepsleden ijveren samen om de doelstellingen te bereiken

Presteren

Normeren

Er is verbondenheid naar mekaar toe en t.o.v. de doelstellingen

Stormen

De "pikorde" tussen de leden wordt bepaald en de leidinggevende wordt in vraag gesteld

Vormen

De leden leren mekaar kennen en basisregels zijn belangrijk

Bron: Tuckman e.a.

Groepsdynamica

Alle groeps en om de doelstelling

Presteren

Normeren

Er is verbondenheid naar mekaar toe en t.o.v. de doelstellingen

Stormen

De "pikorde" tussen de leden wordt bepaald en de leidinggevende wordt in vraag gesteld

Vormen

De leden leren mekaar kennen en basisregels zijn belangrijk

Bron: Tuckman e.a.

Groepsdynamica

Alle groepsleden ijveren samen om de doelstellingen te bereiken

Presteren

Normeren

Er is verbondenheid naar mekaar toe en t.o.v. de doelstellingen

Stormen

De "pikorde" tussen de leden wordt bepaald en de leidinggevende wordt in vraag gesteld

Vormen

De leden leren mekaar kennen en basisregels zijn belangrijk

Bron: Tuckman e,a.

Groepsdynamica

Het project is afgewerkt en de teamleden doorlopen een rouwproces

Afscheid

Alle groepsleden ijveren samen om de doelstellingen te bereiken

Presteren

Normeren

Er is verbondenheid naar mekaar toe en t.o.v. de doelstellingen

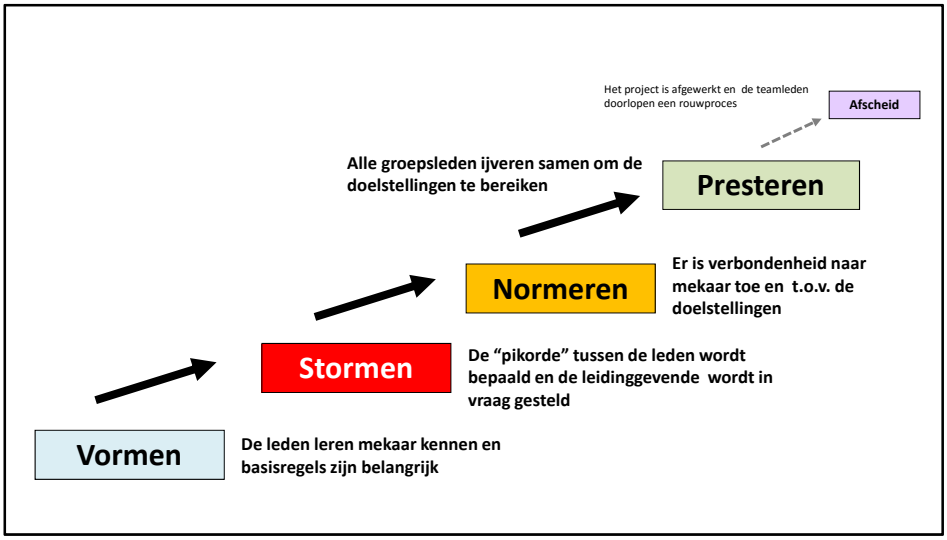
Stormen

De "pikorde" tussen de leden wordt bepaald en de leidinggevende wordt in vraag gesteld

Vormen

De leden leren mekaar kennen en basisregels zijn belangrijk

Groepsdynamica



Samenvatting Groepsdynamica

	Vormen	Stormen	Normering
GROEP	• Onzeker • Gespannen • Conflicten vermijden • Verlangens van aanvaarding • Zoekend naar richting en connecties • Contact vanuit vooroordelen	• Machtsstrijd: ik tegen jij • Testen groepstolerantie en ellenlange discussies • In vraag stellen van leiderschap, structuren en verantwoordelijkheden • Subgroepen en roddelen • Frustraties of apathie	• Vertrouwen • Kliekjes verdwijnen • "ons" en "wij" • Emoties worden geuit • Ontspannen sfeer • Veel creativiteit • Verantwoordelijkheidszin
LEIDER	• Voorbeeldfunctie • Creëer duidelijkheid naar taken, procedures en verantwoordelijkheden • Verduidelijk de groepsnormen en geef limieten aan • Creëer vertrouwen • Walk your Talk	• Stimuleer de communicatie • Focus op de groep en de taak • Pak conflicten aan • Geef Feedback • Walk your Talk	• Delegeer verantwoordelijkheden • Betrek de leden bij het nemen van beslissingen • Ondersteun inspanningen en initiatieven • Wees waakzaam voor onderdrukte gevoelens • Walk your Talk

Groepsdenken: wij - zij

Presteren

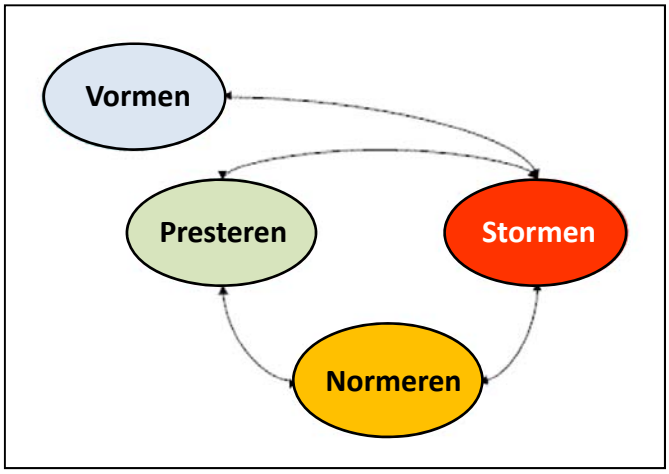
Op nieuwe uitdagingen focussen

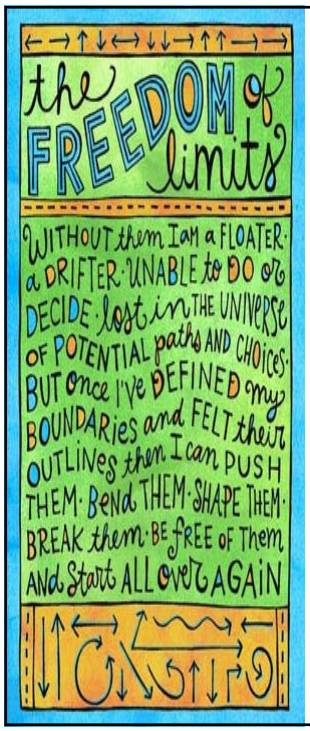
Nieuwe behoeften scheppen

Werken aan transdisciplinariteit

Walk your Talk

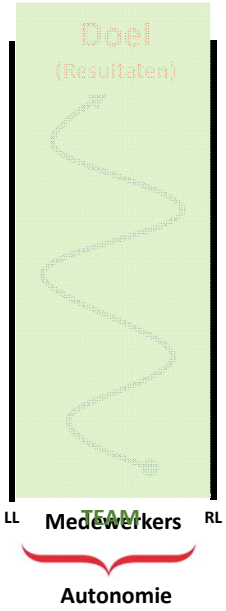
The Reverse Gear Principle





Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur



Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven

Skill, not strength, governs a ship.
Thomas Fuller

NO
NO
NO
NO
NO
NO
NO
NO
NO

In essentie…

de Manager kan ook de	Leider zijn maar niet de	Coach
Opgelegd aan de groep	Vloeit voort uit de groep	Gekozen door de coachee
Verdedigt zijn eigen belang en die van de organisatie	Dient hetzelfde belang als de groep	Heeft geen eigenbelang. Relatie zonder inzet.
Mandaat onafhankelijk van de groep	Mandaat afhankelijk van de appreciatie van de groep	Mandaat afhankelijk van de eigen appreciatie en die van de gecoachte
Kan optreden t.o.v. de anderen aan de hand van zowel positieve als negatieve impulsen	Kan enkel optreden t.o.v. de anderen door beïnvloeding	Door vragen te stellen leidt hij de andere(n) naar een definiëring van hun objectieven, de manier waarop en de middelen waarmee deze te bereiken zijn.

Bron: Bjorn Decavele

Hij/zij kan wel coachende vaardigheden leren gebruiken

Coachende vaardigheden

Feedback en Feedforward

Complimenteren

Bedanken

Zich excuseren

IK – boodschap

Responsabilisering

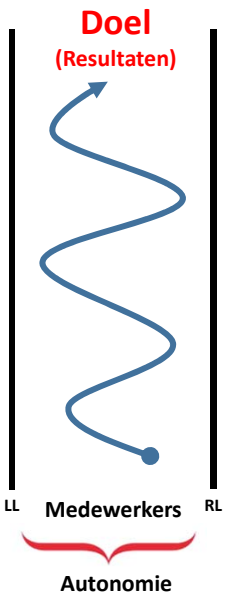
Hamburger Feedback

Feedforward

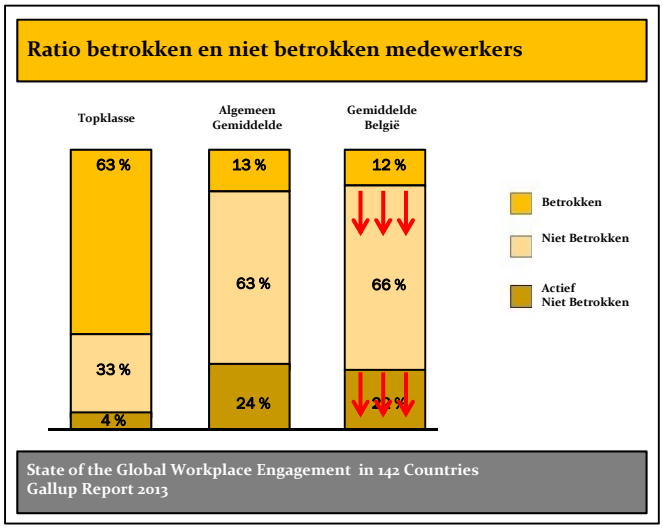
Actief luisteren
Bedrijfscommunicatie

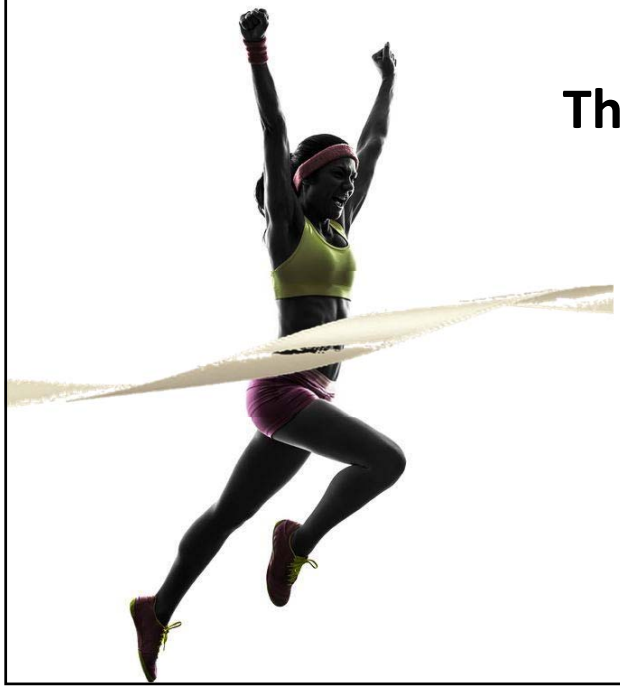
Wetgevende bepalingen
Interne reglementen
Visie – Missie – Waarden
Organisatiecultuur

Jouw leidinggevende
of Raad van Bestuur



Leidinggevende
met zijn
persoonlijke visie
op leidinggeven





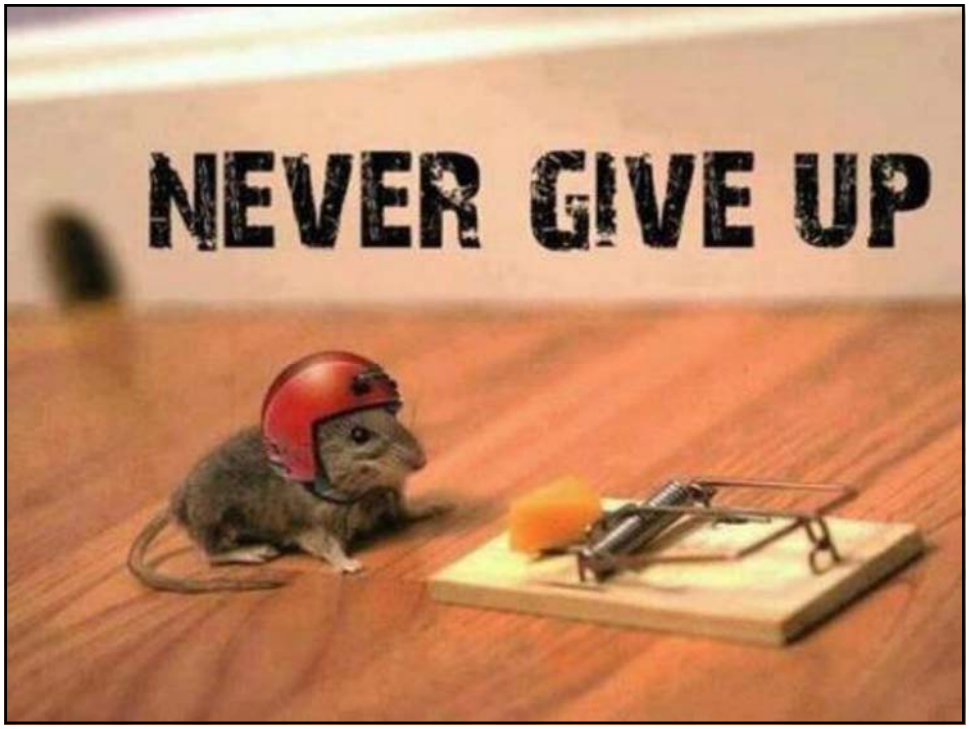
The End …..

or the beginning …..

Kan ik het misschien eens op een andere manier aanpakken…

~~Waarom doe je niet gewoon wat ik zeg ?!~~

Wij gaan er allemaal samen voor


NEVER GIVE UP

JOAN DE WINNE
HILDE CLEMENT
LEIDINGGEVEN
ZONDER
OMWEGEN
DOEN WAT WERKT
LANNOO
CAMPUS

Productiviteit en sociabiliteit verenigen

Happiness Works

CENTRUM VOOR LEIDERSCHAPSONTWIKKELING
vision4dynamics
Praktijkgericht Zijn en Doen

info@vision4dynamics.com

0475 755 696

www.vision4dynamics.com