

De nieuwe leidinggevende: over persoonlijkheid en goed leiderschap

SOK congres
3 juni 2016
Hugo Der Kinderen

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

1

LEIDERSCHAP: de opdracht

- in de gepercipieerde chaos een inspirerende richting scheppen waarin constructief menselijk handelen ontstaat dat leidt tot een samenwerking die de gegeven menselijke verdeeldheid vervangt door het succesgevoel van een collectieve leerervaring, zodanig dat de organisatie voldoende tegemoet blijft komen aan de normen en verwachtingen van al haar stakeholders.

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

2

Historiek van leiderschaps-paradigma's

Hugo Der Kinderen

	Scientific Management	Human Relations	Human Resources	Lerende Organisatie
Mensbeeld	Fysieke noden	Emotionele noden: veiligheid acceptatie	Unieke persoonlijkheid	Gelijkwaardigheid - respect
Vraag	"pay me well"	"Treat me well"	"Use me well"	Zinvolle bijdrage leveren
Metafoor	maag	hart	Verstand/kennis	Keuzen/ zingeving
Stijl van leiding	Authoritair	Welwillend autoritair	Talent management	Coachend Leiderschap
Ambitie van de leider	Gehoorzaamheid	Gehoorzaamheid met comfort	conformiteit	Persoonlijke groei
Methode	Straffen en belonen	Belonen en straffen	Assessment & evaluatie	Empowerment
Aanpak	"Do dit"	"Ik wil / heb nodig"	"Het is Uw job"	"Hoe kunnen we?"
Effect	Tijdelijke reactieve controle	Reactieve controle	Pro-actieve invloed	Blijvende pro-actieve invloed
Promotie criteria	Technisch meesterschap Dominantie	Sociale Acceptatie Manipulatie	Sociale invloed Strokes	Sociale ontwikkeling Wijsheid

Het nieuwe paradigma

1. De leider geeft, hij/zij neemt niet – processen voeden!
2. Een relatie van even-waardigheid: afspraken vervangen gehoorzaamheid.
3. Het proces van 9 activiteiten.
4. Vier deelrollen bepalen de situationele insteek.
5. De focus ligt op leren en ontwikkelen.
6. Actief werken met mentaal contract.
7. Zelfevaluatie met coaching vervangt controle en sturing.
8. Participatie door sociocratische besluitvorming.
9. Omgaan met storende scripts: eigen en andere.
10. Maturiteit als maatgevende conditie.

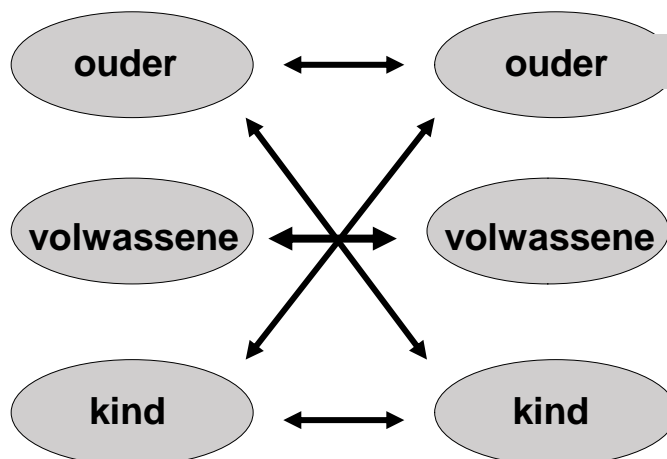
Leiding nemen: de leider neemt...

- Een beslissing
- Het voortouw
- De ruimte
- Het initiatief
- Maatregelen
- De macht
- Het (voor)recht
- Informatie
- Privileges
- Verantwoordelijkheid
- Het grootste stuk
- De mooiste plaats
- Te veel hooi op z'n vork

Leiding geven: de leider geeft...

- Ruimte
- Feedback
- Inspiratie
- Informatie
- Waardering
- Uitdaging
- Groeikansen
- Mogelijkheden
- Een kader
- Houvast
- Zelfvertrouwen
- De aanzet, richting
- Verantwoordelijkheid

Relatie: TRANSACTIONELE ANALYSE



ORGANISATORISCH OUDER-GEDRAG

- Denken en doen scheiden: managers nemen beslissingen, medewerkers voeren uit
- Oplossingen bij voorbaat vastleggen
- Geen informatie geven over strategie/ het 'waarom'
- Altijd gelijk (het laatste woord) willen halen
- Niet luisteren
- Straffen en belonen
- Sturend leiderschap: instructies (doelstellingen) geven
- Gedrag sturen door procedures

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

7

ORGANISATORISCH KIND-GEDRAG

- Een verantwoordelijkheid niet nemen
- Opwaartse delegatie
- Comfort zoeken
- Inspanningen minimaliseren
- Niet participeren in besluitvorming
- Zich terugplooiën op operationele taken
- Klagen en zagen; ventileren (tegen derden)
- Problemen doorschuiven naar collega's
- Excuses zoeken waarom iets niet kan

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

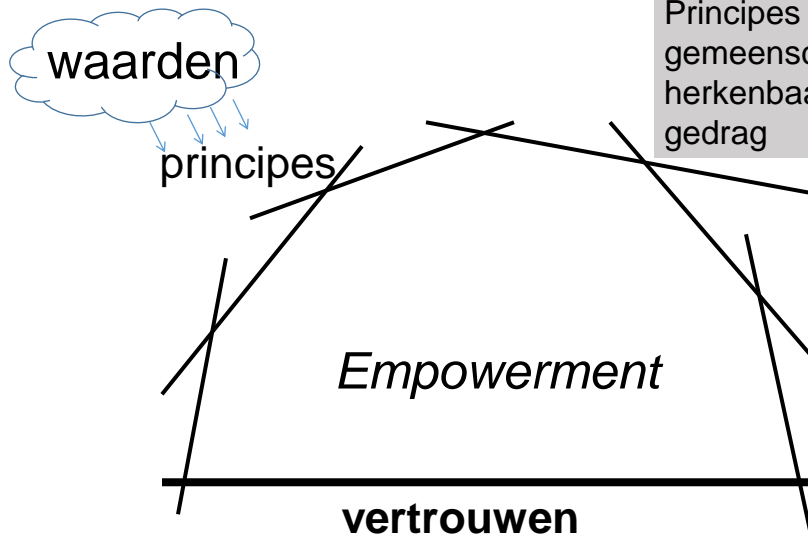
8

Effecten van een (individueel) bonus systeem (manipulatie tot gehoorzaamheid)

1. Zonder continuïteit is het contra-productief
2. Het moet groeien om effect te blijven hebben (duur systeem).
3. De focus verschuift naar de bonus en naar de manier om hem te krijgen. De intrinsieke motivatie voor de echte doelen verdwijnt.
4. Wat niet in de bonus gereflecteerd wordt, wordt niet gedaan.
5. Er kruipt veel energie in ontwikkeling, opvolging, bevraging, controle,...
6. Gedrag en besluitvorming zijn gericht op korte termijn effecten.
7. Men neemt onverantwoorde risico's (want die worden niet meegerekend).
8. Het stimuleert eigenbelang (KIND-gedrag in de TA), onderlinge concurrentie en vermoordt teamwerk.
9. Het scheidt een band van afhankelijkheid, onderwerping en dus van "berekende" bijdrage tot de organisatie

Conclusie: het haalt het "onderste" in de mens naar boven.

De speciale plaats van organisatiecultuur: PRINCIPIEEL LEIDERSCHAP (Steven Covey)



Principes =
gemeenschappelijk,
herkenbaar, constructief
gedrag

Leiderschap: Wat en Hoe

proces ?

1. Wederzijds vertrouwen scheppen
2. Visie ontwikkelen en communiceren
3. Dialoog op alle niveaus
4. Afspraken maken over doelstelling, middelen, prestatie maatstaven
5. Open zijn voor discussie en kritiek
6. Een kader van principes ontwikkelen
7. Empowerment
8. Consistente opvolging
9. Persoonlijke groei stimuleren
10. Optimisme uitstralen

stijl ?

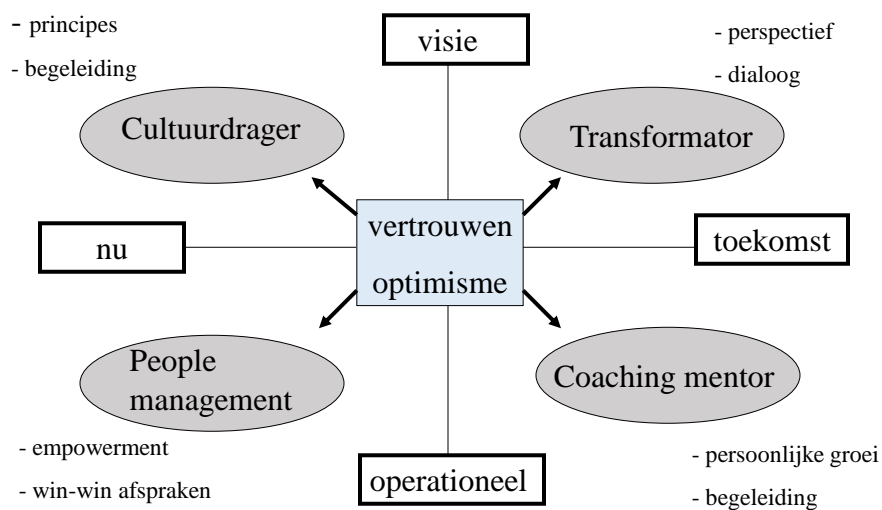
- **Houding:**
 - Volwassen - Volwassen (TA)
 - Bescheiden en kwetsbaar indien nodig
 - Vragen, luisteren, begrijpen, accepteren, uitnodigen, stimuleren, uitdagen, afspreken, confronteren
- **Methode:**
 - Empowerment
 - Nauw contact met medewerkers; coachen
 - Win-win afspraken (doelstellingen, besluitvorming)
 - Confrontatie; responsabilisering
 - Focus op individu en team
- **Competenties:**
 - Maturiteit
 - Empathie
 - Communicatie
 - Visie
 - Inzicht in mensen
 - Gevoelig voor behoeften van mensen en teams
 - Authenticiteit; geduld

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

11

VIJF BASISROLLEN IN LEIDINGGEVEN

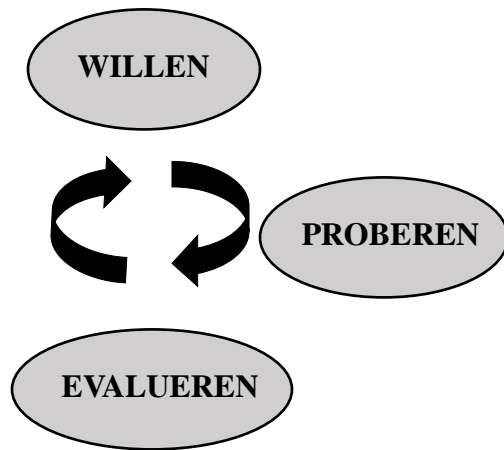


nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

12

LEREN



Leiderschap

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

13

“Sociocratische” Besluitvorming

1. Breng de juiste mensen aan de tafel; trapsgewijze deelname binnen het mandaat van de groep; geen vertegenwoordiging
2. Begin de bespreking van complexe problemen met beeldvorming; ga expliciet over naar oordeelsvorming en besluitvorming
3. Geef extra aandacht aan afwijkende ideeën
4. Luister actief
5. Zoek naar inhoudelijke elementen die de besluiten kunnen verbeteren
6. Indien je ze vindt: expliciet benoemen en verband leggen met doelstelling (missie); indien niet: dank voor de input – voorlopig geen bijdrage
7. Bewaak de doelgerichtheid: vraag naar de relevantie voor de doelstellingen; marginaliseer ‘voorkeuren’ en ‘stijlen’
8. (her)formuleer besluiten
9. Vraag wie er niet kan leven met de voorgestelde besluiten (uitzonderingsvraag)
10. Proces-gerelateerde storingen verdienen voorrang
11. Toleer geen sabotage (persoonlijke agenda, emoties, verborgen agenda, afrekeningen,...)
12. In geval van dilemma: zoek externe referentiepunten (ev. Werkgroep)
13. Indien de tijd dringt: geef een expliciet mandaat aan een beperkte groep

Endenburgh G., Sociocratie, het organiseren van besluitvorming, Eburon, Delft, 2002

nieuw leiderschap

hugo.der.kinderen@telenet.be

14

Gedragsproblemen (scripts)

Drie assen waarop mensen pre-disposities kunnen ontwikkelen die bedreigend zijn voor goed leiderschap:

1-Relatie tot dingen en doelen:

perfectionisme, controledrift, resultaatobsessie, theatraliteit

2- Relatie tot mensen:

acceptatienood, wantrouwen, manipulatie, zorgsyndroom, conflictvermijding

3- Relatie tot zichzelf:

narcisme, zelfverloochening

- Problemen op vlak 1: irriterend voor anderen en bedreigend voor het resultaat
- Problemen op vlak 2: onproductieve relaties
- Problemen op vlak 3: ego-gedrag, trage ontwikkeling

De sabotage van ons leidinggevend vermogen

1. Eenzijdige begaafdheid (ratio – emo)
2. Scripts als drijfveren van gedrag (Ofman: competenties worden problemen)
3. Waardoor via de “TA” relaties worden verstoord (uitgedaagd door lage maturiteit)
4. En een cultuur ontstaat van “overleven”
5. Die als excuus fungeert om sterker te gaan sturen en de vicieuze cirkel versterkt wordt
6. Structuren die uitnodigen tot scheiding van denken en doen, ruimte geven aan destructieve scripts en de polariteit in de organisatie voeden
7. Een culturele traditie (en verouderd paradigma + belangen) die de selectie van leidinggevenden en structuren bepaalt
8. De EGO behoeften die vrij spel krijgen, zowel bij de leiding als bij de medewerkers
9. Een gebrek aan duidelijke en gedeelde normen voor goed leiderschap
10. Geen systematische opvolging (360° evaluatie over rol-invulling)
11. Te weinig alertheid om tijdig te coachen en in te grijpen

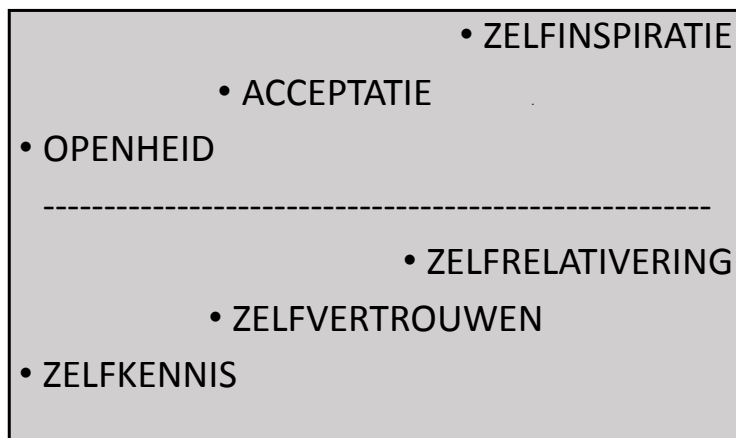
If yo're not part of the solution, you're part of the problem

“When bad people rise to the top” Terry Leap (Sloan Management Review)

Alarmsignalen:

1. Een obsessie met het verwerven van macht of welvaart
2. Een reputatie van schaamteloze zelfpromotie of ander ego gedreven gedrag
3. Neiging tot het ontwikkelen van grandioze strategie met weinig aandacht voor implementatie
4. Eenzijdige aandacht voor cijfers ten koste van een bredere visie
5. Een historiek van impulsieve besluitvorming
6. Weinig respect voor mensen
7. Voorliefde voor monologen, en weinig luisterbereidheid
8. Meer aandacht voor activiteit dan voor resultaten
9. Een carrière met veel misverstanden
10. Een grote voorliefde om te compartimenteren en te rationaliseren

Stadia van Maturiteitsontwikkeling



“De mens staat in z’n eigen schaduw, en vraagt zich af waarom het donker is”
Seneca

positief

Emotie-lift

negatief

- Dankbaar
- Wijs
- Creatief, innovatief
- Vindingrijk
- Hoopvol, optimistisch
- Appreciërend
- Mededogend
- Geduldig, begrijpend
- Humoristisch
- Flexibel, aanpassend, samenwerkend
- Nieuwsgierig, geïnteresseerd



- Ongeduldig, gefrustreerd
- Geïrriteerd, lastig
- Bezorgd, angstig
- Defensief, onzeker
- Veroordelend, verwijtend
- Eigengerechtig
- Gestresseerd, burned-out
- Kwaad, vijandig
- Cynisch
- Depressief



Leiderschap ontwikkelen: demonstreer in je "POP":

1. Rolbewustzijn: wat zou ik moeten doen?
2. Stijlherkenning: wat is mijn huidige aanpak?
3. Inzicht in de relatie met persoonlijkheid
4. Acceptatie + Motivatie voor verbetering
5. Concrete actieplanning: wat ga ik doen?
6. Een systeem voor continu leren: hoe zorg ik ervoor dat ik bij de les blijf?

Gedragsverandering =
aandacht - inzicht - acceptatie - focus - volharding