

Bedrijfskundige vaardigheden

Inleiding

Vertrekpunt 1: integratie van leiderschapstijlen

People management-cyclus

- ❖ Wordt als leider met medewerkers doorlopen
- ❖ Fases
 - 1: zorg ervoor dat je de juiste mensen aan boord hebt > transactionele leider
 - 2: mensen inspireren voor hun doelstellingen en drijven naar meer resultaten > transformationele leider
 - 3: eens mensen doelstellingen hebben, hun steunen en opvolgen i.f.v. hun betrokkenheid en gezondheid > de dienende leider
 - 4: aandacht hebben voor duurzame loopbaan van je mensen, dit zal hun innovativiteit op het werk ten goede komen > de coachende leider
 - 5: gebalanceerde toepassing van leiderschap > de authentieke leider
- ❖ Deze fases zijn geen strakke, rigide, chronologische fases, maar een continu iteratief proces
- ❖ Zie figuur boek p10

Vertrekpunt 2: actuele uitdagingen in de organisatiecontext

Actuele uitdagingen zullen een bepaalde leiderschapstijl triggeren

- ❖ Deze leiderschapstijlen hebben als doel de werknemers te motiveren
- ❖ Dit zal op zich resulteren in aandacht voor bepaalde competenties

Ijsbergmetafoor

- ❖ Metafoor om het gedrag van een leider te gaan verklaren
- ❖ Net zoals bij een ijsberg is er een zichtbaar deel dat boven het wateroppervlak uitsteekt + een onzichtbaar deel
 - Zichtbaar: gedrag van de leider
 - Onderliggend: bepaalde people management-competenties, bepaalde overtuigingen en waarden over het geschikte managementmodel

Vertrekpunt 3: onderzoek als bouwsteen

Onderzoek wordt gebaseerd op verschillende vakgebieden, aan de hand van dit onderzoek linken we een bepaalde leiderschapsstijl met een motivatiemechanisme dat verklaart waarom en hoe leiders impact hebben op hun medewerkers.

VB. Organizational behavior, sociologie, economie, filosofie, psychologie,...

Probleemstelling: Hoe groei ik als leider?

Wat is het probleem?

Wat is leiderschap?

Een leider = Een persoon die initiatief neemt waardoor hij/zij een impact op het leven van iemand anders heeft of dat anderen op het sleeptouw neemt. Hiervoor hoeft deze persoon niet de officiële titel te dragen.

Leiderschap ≠ management

- ❖ Verschillende termen, maar beide zijn nodig voor een effectieve werking van een organisatie
- ❖ Managers
 - Chaos onder controle krijgen door beheersbare processen en procedures vast te leggen, door plannen te monitoren en te evalueren en door managementsystemen te implementeren.
- ❖ Leiders
 - Gedijen op ambiguïteit (=wat op verschillende manieren kan begrepen worden) om vernieuwing te brengen door een visie voor de toekomst te ontwikkelen en mensen te inspireren en motiveren voor deze visie.
 - Impact hebben op mensen staat centraal bij deze personen
 - Een goede leider bezit waarschijnlijk ook goede managementcompetenties, maar managers en leiders staan tamelijk los van elkaar
 - Definitie handboek: 'Leiders creëren een positieve impact op het welzijn en de prestaties van mensen in een organisatie door diverse motivatiemechanismen bij medewerkers aan te horen.'

Goede leiders zijn dungezaaid

Enkele cijfers van opiniepeilingen bij medewerkers

- ❖ Minder dan 40% vd medewerkers denkt dat hun leider ih belang van hun organisatie werkt
- ❖ 78% vd medewerkers denkt dat hun leider niet zal toegeven dat ze een fout gemaakt hebben

- ❖ 33% vd leiders wordt door hun medewerkers beschreven als ‘sterke leider’

Vragen die worden opgeroepen door deze cijfers

- ❖ Kunnen bedrijven concurrerend zijn met medewerkers die op deze manier denken?
- ❖ Hoe kan een leider die het zelf niet zo nauw neemt met de organisatiedoelen andere mensen motiveren om doelstellingen vd organisatie nastreven?
- ❖ Wat zijn persoonlijke kenmerken die je nodig hebt die je nodig hebt om fouten toe te geven?

De wringende vraag is of er weldegelijk genoeg wordt geïnvesteerd aan leiderschap of zijn er gewoon maar weinig mensen die effectief geschikt zijn voor deze job?

Waarom is dat een probleem?

VUCA-context

- ❖ Volatile Uncertain, Complex ,Ambiguous
 - ❖ Staan allemaal in verband met de alledaagse organisaties die gekenmerkt zijn door globalisatie, gevarieerde belanghebbenden en economische, politieke en sociale instabiliteit
 - ❖ Continue, onzekere en complexe veranderingen verhinderen dat je alles vooraf kan plannen of de touwtjes in handen kan nemen
- ⇒ Dit weerspiegelt het belang van de nodige competenties die een werknemer/leider hoort over te beschikken

Steeds meer nood aan soft-skills

- ❖ = een verzamelnaam voor de persoonlijke eigenschappen, sociale vaardigheden, communicatieve vaardigheden, taalvaardigheid, persoonlijke gewoonten, vriendelijkheid, en optimisme die kleur geven aan de relaties met anderen.
<> hardskills = meetbare, functionele of technische vaardigheden.
- ❖ Vb. rekenen, schrijven, boekhouden
- ❖ Dit is ontstaan omdat de 4de industriële evolutie andere skills vereist van leidinggevend en werknemers. Dit door de opkomst van artificiële intelligenties, robotica en automatisering. Bovendien wordt er door bedrijven als Deloitte voorspeld dat er een stijgende toekomstige vraag zal zijn naar sociale competenties.
- ❖ Daarnaast werkt **globalisatie** dit ook in de hand. Deze explodeert door exponentiële digitalisering, mobiele telefonie en het internet. Hierdoor zullen interpersoonlijke en relationele competenties belangrijker worden voor succesvolle leiders.
= het vermogen van individuen en organisaties om wereldwijd samen te werken en te concurreren

Merk op: technische skills blijven ook een vereiste, maar deze zullen niet het verschil maken tussen een goede of slechte leider

Effectieve competenties voor leiders

- ❖ Moet je dezelfde technische competenties hebben als je medewerkers om een goede leider te zijn? Of ben je werkelijk een goede leider in de ene context als je ook een goede leider bent in de andere?
vb. manager ziekenhuis
 - De meest effectieve leiders (volgens recent onderzoek) weten ook veel over het domein waarbinnen ze leidinggeven.
 - Succes wordt deels gebouwd op technische competenties
- ❖ Vergeet niet de people management-competenties!
 - Je moet niet alleen technisch sterk zijn om op een gepaste manier met je werknemers te communiceren. Ook moet je met hun kunnen communiceren!

Organisatiesucces

- ❖ Er is een sterk verband tussen de '100 best companies to work for' en financiële organisatieprestaties. >> tevreden en geëngageerde medewerkers zorgen voor organisatiesucces

Het noorden kwijt?

Verblind door buikgevoel

Assumpties over leiderschap en menselijk gedrag

- ❖ Anders dan bij voor het eerst een cursus fysica volgen, is een cursus over leiderschap gewoon een aanvulling bij wat je al dacht te weten. Doordat we eigenlijk continu menselijk gedrag gaan bestuderen is dit geen vreemd vakgebied. Hierdoor zullen we meerdere vragen rond dit onderwerp kunnen beantwoorden met alleen ons buikgevoel.
- ❖ Deze cursus zal je gewoon introduceren met concepten, theorieën en onderzoeksinzichten én ons confronteren met ons al dan niet juiste assumpties over leiderschap en menselijk gedrag.

Mentale modellen

- ❖ Modellen gebouwd op assumpties van wat leiders idealiter doen, hoe ze het best communiceren en beslissingen maken.
vb. als je zelf een perfectionist bent, prefereer je een leider die zelf ook zeer sterk is in plannen en organiseren.
- ❖ Hangen vaak samen met actuele uitdagingen

Idee-fixen

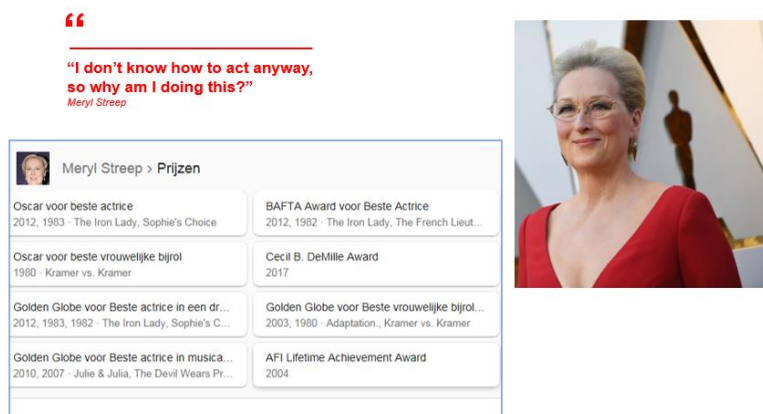
- ❖ Iemands voorkeuren van leiderschap hangen samen met wie hij/zij is
- ❖ Het zijn een soort mentale oogkleppen, die er meestal voor zorgen dat je niet van iets afstapt en blijft steken bij wat jij zelf denkt/voelt.

Leiderschap is niet vanzelfsprekend

Peter principle

- ❖ Volgens dit principe werken mensen doorgaans goed in hun eerste functie in een hiërarchie. Hierdoor zullen ze kansen krijgen om door te groeien. Door opnieuw goed te functioneren zullen ze weer doorgroeien. Eens men dan in een functie terechtkomt waar ze niet meer goed functioneren, groeien ze niet meer door.
- ❖ Mensen worden gepromoveerd tot niveau van onbekwaamheid
- ❖ Mensen zullen doorgroeien tot leider door hun uitstekende technische vaardigheden, maar eens in deze positie hebben ze een gebrek aan people management-skills.
- ❖ Voorbeelden
 - Een financieel manager voor wie een balans geen geheimen kent, maar die nietom kan gaan met de politieke vaardigheden van zijn collega's.
 - Een ingenieur die fantastisch goed is in de moeilijkste wiskunde, maar struggelt als leider van een team van mensen die geen vertrouwen meer in de organisatie hebben.

Imposter-syndroom



- ❖
- ❖ Het gevoel hebben dat andere leiders in het systeem veel begaafder zijn dan zichzelf
- ❖ Schrik om door de mand te vallen en ontmaskerd te worden
- ❖ Geloven dat anderen denken dat ze beter, intelligenter en bekwaamer zijn dan ze werkelijk zijn
- ❖ Weetje: komt vaak bij vrouwen in een mannelijke werkcontext voor

Leiderschapsidentiteit

- ❖ Zichzelf al dan niet zien als leider
- ❖ Bang zijn om vriendschapsrelaties met collegas niet op het spel te zetten
- ❖ Leiderschap-self-efficacy: de individuele perceptie over de mate waarin je in staat bent om leiding te geven
 - Wie ervan overtuigd is dat zijn of haar competenties als leider onvoldoende zijn ontwikkeld, zal minder snel geneigd zijn om een leiderschapsidentiteit te hebben.
- ❖ Vormen zich al in de kindertijd door interactie met rolmodellen

Wie waagt de sprong?

- ❖ Leiderschap kan risico's omvatten zoals onvermijdelijke vijanden maken door een tegendraads pad te betreden.
 - Chelsea Manning onthulde beelden waarop te zien is dat het Amerikaanse leger in Irak op journalisten schiet, waardoor ze worden opgepakt en opgesloten in de gevangenis.
 - Voormalig 1^{ste} minister van Israël Yitzhak Rabin bewoog Israël naar een overeenkomst met de Palestijnen door vrede te beloven en ging daarvoor land afgeven aan Palestina. Hij heeft dit bekocht met zijn leven
- ❖ “to lead is to live dangerously”, hoe voorzichtig je ook bent
- ❖ Leiderschap verschaft potentieel verbetering, betekenis en zingeving.

Waarom groeien als leider?

people management

definitie van people management-competenties

- ❖ Vervatten zowel brede leiderschapscompetenties als HRM-competenties om als leider een positieve impact op het welzijn en de prestaties van medewerkers te hebben. (meerdere cases p28-29 eens lezen)
- ❖ ! gebrek aan HRM-competenties kan effectiviteit brede leiderschapscompetenties ondermijnen!
- ❖ Vgl: People management-competenties = brede leiderschapscompetenties x HRM-competenties

Overzicht van people management-competenties

❖ Verschillende leiderschapstijlen

- Transactionele leiders := leiders die orde en structuur willen aanbrengen. Ze organiseren het werk vanuit een taakoriëntatie en controleren het werk van hun medewerkers. Ze leggen zich toe op contingente (=teggengestelde van noodzakelijk) beloning en benadrukken het belang van processen en systemen om uitkomsten te controleren. Ze verpersoonlijken het beeld van de klassieke, effectieve manager.
 - Afleiding beheren
 - Jobanalyse
 - Personeel selecteren
 - Expectation management
 - STARR-gesprekken voeren
- Transformationele leider := leiders die gericht zijn op een gewenste toekomst en maken medewerkers enthousiast voor de gewenste toekomst. Ze ervaren zichzelf als een futuristische visionair. Deze personen worden als een echte leider gezien.
 - Visie articuleren en communiceren
 - Charisma
 - Goal-setting en monitoring
 - Feedback gebaseerd op sterktes
 - Evaluatiegesprekken voeren

... = kan ook transactioneel worden beschouwd
- Dienende leiders := leiders die een positieve relatie met andere beogen door in te gaan op legitieme noden van anderen. Ze zien zichzelf als relationeel sterke leiders, maar worden door de omgeving niet altijd als een ware leider gezien.
 - Bescheidenheid
 - Emotionele intelligentie
 - Effectief communiceren
 - Mindfulness
 - Feedforward-gesprekken voeren

... = kan ook authentiek worden beschouwd. Dit benadrukt de rol van bescheidenheid; om zichzelf te kunnen relativeren heeft de leider een helder beeld van het bredere plaatje nodig.

... = kan ook bij coachende leider horen om de innovatie te bevorderen vanuit de sterktes van de medewerker.

- Coachende leiders := leiders die inzetten op creatieve methodes voor probleemoplossing. Ze zien zichzelf als creatieve duizendpoten.
 - Politieke vaardigheden
 - Constructieve conflicten orkestreren
 - Responsabiliseren
 - Loopbaan coachen
 - Loopbaangesprekken voeren
- Authentieke leider := leiders die vertrekken vanuit persoonlijke waarden, een ideologische missie en een sterk moreel kompas.
 - Extremen vermijden
 - Balans nastreven
 - Cognitieve complexiteit omarmen

Vertrouwensrelatie, welzijn en prestaties

Effect op welzijn en prestaties

- ❖ Transactionele leiders bepalen in welke mate medewerkers duidelijk weten waar ze aan toe zijn en zich rechtvaardig behandeld voelen.
- ❖ Transformationele leiders zorgen ervoor dat de medewerkers hard zullen presteren voor de organisatie omdat ze zich geëngageerd voelen voor hun doelstellingen.
- ❖ Dienende leiders beïnvloeden de mate waarin medewerkers mentaal gezond zijn en zich betrokken voelen in organisatie.
- ❖ Coachende leiders zorgen ervoor dat medewerkers betekenis vinden in hun job en vanuit deze betekenis een intrinsieke motivatie vinden om zichzelf te ontwikkelen en om te innoveren.
- ❖ Authentieke leiders zijn zichzelf en bevorderen vanuit een bewustzijn vd complexiteit van hedendaagse organisatievraagstukken een verantwoordelijkheidsbesef voor de bredere maatschappelijke impact.

Leader-member exchange (LMX)

- ❖ Kwaliteit hiervan gaat over de mate waarin de medewerker een constructieve vertrouwensrelatie met de leider heeft. / de mate waarin medewerkers ervaren dat ze een goede relatie met hun leider hebben.
- ❖ Vertrouwen moet opgebouwd worden, maar let op dit kan even snel weer afgebroken worden
- ❖ Gebaseerd op 4 dimensies

- Wederzijdse bijdragen: ik doe graag dingen voor mijn leider omdat mijn leider ook veel doet voor mij
- Affectie: mocht dit niet mijn leider zijn, dan waren we zeker bevriend.
- Respect: ik respecteer mijn leider op professioneel vlak en ervaar dat mijn leider ook mij respecteert om mijn professionele bijdrage.
- Loyaliteit: ik ben trouw aan mijn leider.
- ❖ Leiderschapsstijlen zullen de kwaliteit van LMX bevorderen. Leaders kunnen dus hun medewerkers positief beïnvloeden door een sterke professionele vertrouwensrelatie na te streven.
- ❖ Relational leadership theory: de gedragingen van de leider beïnvloeden de sterkte vd relatie vd leider met de medewerkers.
 - Bij contingente beloning en een duidelijke rolverdeling percipiëren medewerkers dat een transactionele leider wilt succesvol zijn. Enkel een leider die geeft om het succes vd medewerkers zou een duidelijke structuur en rolverdeling organiseren. De leider verschaft een veilig context om goed in te functioneren.
 - De transformationele leider inspireert medewerkers en daagt hen uit. Deze gedragingen kunnen worden gezien als indicaties van de kwaliteit van de werkrelatie (medewerker – leider). Dit zorgt ervoor dat medewerkers ervaren dat de hogere prestatieverwachtingen in een veilige context zijn ingebed, waarbij ze op sturing van de leider kunnen rekenen om te excelleren id job.
 - Als de medewerkers aandacht, respect en vertrouwen krijgen, percipiëren ze dat hun dienende leider hen belangrijk vindt en waardeert. Ze voelen zich affectief betrokken.
 - Coachende leiders stralen uit dat ze het belangrijk vinden dat de medewerkers betekenis vinden in hun werk en op een competente en autonome manier impact kunnen hebben in hun werk. Doordat de medewerkers een goede relatie met hun leider ontwikkelen, kunnen ze ook op de nodige steun rekenen bij uitdagingen.
 - Authentieke leiders zorgen ervoor dat medewerkers een sterk vertrouwen kunnen hebben in hun leiders omwille van diens standvastige bekommernis om belangrijke waarde te balanceren. Daarom voelen medewerkers zich optimistischer, hoopvoller en veerkrachtiger over de toekomst

Psychologisch veilige omgeving

- ❖ Vertrouwensrelatie speelt een kritische rol in de link met de prestaties van de medewerkers, dit kan verklaard worden door de psychologisch veilige omgeving die hiermee samenhangt
- ❖ Werknemers ervaren een psychologisch veilige omgeving
 - Blijven gemotiveerd
 - Kunnen zich concentreren

- Gevoel dat ze interpersoonlijke risico's kunnen nemen door ideeën, vragen of bekommernissen met groep te delen
- Vertrouwen en respect tussen werknemers
- Druk om open en eerlijke opinie te delen want hieraan hangen geen negatieve gevolgen (wordt eerder aangemoedigd dan afgestraft)
- ❖ Teamgevoel wordt dus aangemoedigd, werknemers gaan niet alleen in eigen overtuiging te werk, maar ook voor het team

Harde resultaten

- ❖ Vertrouwensrelatie klinkt voor sommige leiders niet als muziek in de oren. Mensen worden toch betaald om hun job te doen?
- ❖ Toch is er effectief bewijs van een positieve werking van een vertrouwensband tussen werknemer en leider:
 - Ryan Gottfredson en Herman Aguinis berekenden het effect van deze vertrouwensrelatie op enkele organisatieprestaties bij verkopers. Hieruit blijkt dat een stijging van 1 standaardafwijking van de vertrouwensrelatie resulteert in een verkoopstijging van 85.000 USD / verkoper, 5,60% stijging van de jaarlijkse omzet, 1,50% stijging van het verkoopvolume van nieuwe klanten, 2,86% stijging van het marktaandeel... dit allemaal per jaar.
 - Deze resultaten vermenigvuldigen per verkoper is het duidelijk dat aandacht voor een goede band ook effectief is voor harde businessresultaten
- ❖ Als je je gedraagt op een manier die ervoor zorgt dat je een goede band met je medewerkers opbouwt, levert dat uiteindelijk op voor de bottomline van de organisatie

HRM-praktijken en vertrouwensrelatie met leider

- ❖ HRM beïnvloedt de prestaties van medewerkers. De beste effecten worden verkregen bij uitdagende jobvereisten die gepaard gaan met een sterke investering in menselijk kapitaal.
- ❖ Maar is HRM positief voor het positief welzijn op het werk? Zorgt HRM voor hogere prestaties ten koste van de medewerkers?
 - HRM met uitdagende jobvereisten worden intrinsiek gemotiveerd
 - Mensen hebben goesting in hun werk
 - Deze uitdagingen kunnen ook leiden tot een burn-out
- ❖ Er is dan ook weldijk bewezen dat HRM positief is voor het welzijn en innovatief gedrag van medewerkers MITS een goede vertrouwensrelatie aanwezig is. Merk op dat de leiders een sterke impact hebben
- ❖ Beste effecten = HRM en vertrouwensrelatie investeren beide in de medewerker
 - Opleiding, loopbaanmanagement, participatie,...

- ❖ Een zeer sterke vertrouwensrelatie gaat compenseren voor een zwakkere HRM. Hierdoor gaan medewerkers deze relatie zelfs nog sterker gaan appreciëren.
- ❖ Zie schaal van Bauer p38

Rechts-naar-links-denken

Dominantie van input-gericht denken

- ❖ We zijn nogal input-gericht in ons denken en handelen : men investeert veelal in verkeerde ontwikkelingstrajecten en men werkt teveel op automatische piloot en denkt te weinig na over wat echt noodzakelijk is

Nood aan situationele effectiviteit

- ❖ Leiderschapsstijlen en -gedragingen kunnen succesvol zijn het ene moment en gedoemd zijn om te falen het andere
- ❖ Leiderschapsstijlen zijn situationeel effectief
- ❖ Een niet-normatieve aanpak is dus aanbevolen
MERK OP: dit neemt niet weg dat er leiderschapsstijlen zijn die normatief onwenselijk zijn (zoals destructieve en toxische vormen)
- ❖ Steve jobs wordt aanzien als een zeer goede leider, al is deze zeer dominant en weet hij gewoon goed zijn wil door te drijven. Dit werkt niet in alle contexten en daarom is er dus een vervalst idealistisch beeld van hem ontwikkeld. Deze leiderstijl werkt goed bij
 - Het willen doordrukken van een visie
 - Organisatie snel in 1 richting sturen
- ❖ Het tegenovergestelde van een dominante leider is een coachende leider. Deze leider heeft geen eenduidige visie, hij zoekt naar feedback en de mening en ideeën van de werknemers staan in het midden. Deze stijl werkt perfect bij
 - Ergens waar innovatie nodig is
 - Expertise en brainstormen over nieuwe ideeën belangrijk is
 - Gevaar: klemtoon opbouwen van relaties en populaire beslissingen komt te liggen, in plaats van rationeel de beste beslissing te nemen

Organisatie-eigen people management-competenties

- ❖ Aangezien er geen normatief raamwerk bestaat voor leiderschapsstijlen is het aanbevolen om een organisatie-eigen competentiewoordenboek. Dit bevat een reeks competenties van leiders die relevant zijn binnen de specifieke context van de organisatie
- ❖ Competentieprofielen
 - Competenties worden gecommuniceerd die verwacht worden van de leidinggevende

- Bestaat uit: kennis, vaardigheden, attitudes,...
- Welke gedragingen zijn essentieel voor deze organisatie?
- Kan de basis vormen van elk van de elementen van de HRM-opvolging
- Omvatten ook technische en jobspecifieke competenties voor bepaalde functies

Waardeketen van leiderschap

- ❖ Tabel p41
- ❖ Waardeketen vertrekt vanuit waardepatroon : Welke waarde willen we toevoegen en voor wie? Wie zijn de stakeholders en wat willen we voor hen opleveren?
- ❖ Waartoe willen we bepaalde people management-competenties nastreven in deze organisatie?
- ❖ Wat willen we bereiken op het vlak van organisatiedoelstellingen, en wat betekent dit op vlak van people management (brede leiderschapscompetenties en HRM-competenties)?
- ❖ Wat streven we na op het vlak van klantenvoordeel en competitief voordeel?
- ❖ Bij deze redenering rechts-naar-links-denken
 - Vertrekken van de gewenste output (rechts)
 - Doorvragen zorgt voor de input (links)
 - We peilen naar deliverables (= Wat moeten opleveren als organisatie?)
 - Rekening houdend met lagging indicatoren, die ervoor zorgen dat de deliverables pas op lange termijn kunnen bereikt worden
 - Leading indicatoren kunnen op hun beurt dan tonen wat je op korte termijn kan doen om uiteindelijk succes te boeken
- ❖ Pijl op p42
- ❖ Als je deze waardeketen nog zelf moet uitschrijven, dan kan dit via meta-analyse. (= statistische techniek die onderzoek van meerdere studies combineert om de relatie tussen de variabelen bloot te leggen)
- ❖ Merk op dat veel samenhangt met de algemeen gehanteerde strategie van het bedrijf

Inzetten op effectieve competenties

- ❖ De juiste persoon op de juiste plaats ingezet waardoor ook je medewerkers tevreden zijn
- ❖ Geslaagde employee value proposition > mensen vinden waarde in hun werk
- ❖ Dit zal op zijn beurt ook resulteren in tevreden klanten en dus een klantenvoordeel + concurrentieel voordeel

Fase I: hoe zorg ik voor de juiste mensen aan boord en voor continuïteit? De rol van de transactionele leider en rechtvaardigheid

Case

James Damore bij Google

- ❖ Schreef een 10 pagina's lange nota die tekeering tegen de Google diversiteitsinitiatieven
- ❖ Had sterke vraagtekens bij deze initiatieven
 - Zo idealistisch en uiterst links dat het alternatieve zienswijzen het zwijgen oplegde
- ❖ Inhoud nota:
 - Duidelijk waarom 80% vd ingenieurs bij google mannen zijn en hiervoor is discriminatie niet de juiste verklaring
 - Vrouwen zijn onvertegenwoordigd bij google omdat ze inherent psychologisch verschillen van mannen
 - Vrouwen prefereren people boven things
- ❖ Sommige mensen stonden achter het uiten van zijn mening via deze nota, anderen stuurden hem dan weer haatmails
- ❖ Of achter deze nota dan ook echt een waarheid verscholen zat is zeer hard voor discussie vatbaar. Sommige onderzoeken duiden weldegelijk op de dingen die hij beweerde.
- ❖ De man werd 2 dagen na het versturen van de nota dan ook ontslagen
- ❖ Achteraf bleek dat de man autisme had en hierdoor een paar afwijkende competenties bezat. Zoals de impact van zn woorden niet in kunnen schatten, maar langs de andere kant groeide hij op 2 jaar ook wel door als senior-ingenieur bij google...
- ❖ Discussievragen p50

Dit hoofdstuk zal voornamelijk gaan over het zorgen voor de juiste mensen aan boord en voor continuïteit

Actuele uitdaging

Aandacht voor diversiteit

Socio-economische trends

- ❖ Traditionele samenstelling van de werkvloer is aangepast
- ❖ Dit allemaal door opkomst en verbetering op vlak van mensenrechten, vrouwenrechten en burgerrechten want hierdoor konden de voorheen onvertegenwoordigde groepen toch hun plaats claimen op de arbeidsmarkt
- ❖ Samen met de opkomst van meer diversiteit ontstond ook de nood om werkkrachten met veelheid aan identiteiten, achtergronden en ervaringen te managen. Dit werd ook beïnvloedt door verdere veranderingen zoals
 - Economisch beleid: vrije stroom van goederen en diensten, informatie en middelen
 - Vergrijzing van de bevolking

Gender

- ❖ Meisjes mogen dan wel betere scores halen in het lager, middelbaar en hoger. Dit zal hun jobkansen niet gaan verhogen, integendeel
 - Hoog presterende vrouwen beantwoorden aan genderstereotypen die nadelig zijn
 - Al worden competenties zeer op prijs gesteld toch gaat er bij veel werknemers nog een grotere belangstelling naar vriendelijkheid en sympathie en dit zou dan eerder worden teruggevonden bij middelmatig scorende vrouwen (=onbewuste selectiestandaard)
 - Hoog presterende mannen hebben dan wel weer meer jobkansen
- ❖ Wereldwijd zou er een genderkloof zijn van 32% die gemeten wordt adhv 4 subindexen
 - Economische participatie en kansen
 - Gezondheid en overleving
 - Opleidingsniveau
 - Politieke empowerment
- ❖ Vrouwen bekleden wereldwijd slechts 34% van de leidinggevende posities en zelfs slechts 7% in de 4 slechtst presterende landen (Egypte, Saoedi-Arabië, Jemen en Pakistan)
- ❖ Opvallende genderkloof bij Artificial Intelligence (AI) : slechts 22% van alle AI-professionals vrouw (deels verklaard door verschil in interesse)
- ❖ Scandinavische landen scoren het beste op vlak van genderkloof, met IJsland op kop (meer dan 85% van de totale genderkloof is daar gesloten). IJsland wordt dan gevolgd door Noorwegen, Zweden en Finland. Met Nederland op plaats 27 en België op plaats 32.

- ❖ **Quota** wenselijk of verwerpelijk? (=evenredig aandeel)
 - Voorstanders: beroepen zich op diep ingebakken discriminatie geleid door stereotypen en noodzaak om historische scheeftrekking op basis hiervan recht te trekken
 - Stereotypen gaan in tegen waarden van gendergelijkheid. Hierdoor zullen dan ook bepaalde genderverhoudingen op de arbeidsmarkt bestendig worden.
vb. meer mannen dan vrouwen die in een ICT-beroep terecht komen
vb. meer vrouwen dan mannen in de zorgverlening
- ❖ Genderbalans nastreven in een organisaties is een “hot topic”
 - = nastreven van een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in raden van bestuur, werkgroepen en managementcomités
 - Onderzoek wijst uit dat dit tal van positieve effecten heeft op vlak van
 - Talenten aantrekken en behouden
 - Efficiënter en innovatiever werken
 - Markt- en klanteninzicht
 - Imago
 - Financiële resultaten
 - Veel zaken werken genderbalans tegen
 - Genderstereotypering
 - Glazen plafond voor vrouwen (= het fenomeen dat vrouwen vaak slechts tot een bepaald niveau kunnen opklimmen in hiërarchie van de organisatie)
 - Moeilijkere combinatie voor werk en gezin voor vrouwen
 - Gebrek aan rolbrekende voorbeelden
 - Genderkloof zou moeten gedicht worden in licht vd 4^{de} industriële revolutie
 - Mensheid moet kunnen omgaan met steeds snellere technologische veranderingen
 - Nood aan typische menselijke competenties: vermogen om nieuwe competenties te leren, zoals creativiteit, empathie en vindingrijkheid
 - Vrouwen moeten een gelijke bijdrage aan het proces van diepe economische en maatschappelijke transformatie kunnen leveren

Business-case niet genoeg?

- ❖ Voorbeeld: McKinsey & Company constateerde in een onderzoek dat bedrijven die qua raciale en etnische diversiteit in het topkwartiel zitten 30% meer kans hebben om betere financiële resultaten
- ❖ Diversiteit moet dus omarmt worden, maar is dit genoeg?
- ❖ Probleem: we zitten vaak met een onbewust vertekend beeld. Dit vormt een barrière voor diversiteit
 - Comfortabel om met mensen om te gaan die hetzelfde zijn als wij. Zij begrijpen zonder bijkomende uitleg wat we bedoelen. Maar als het dan aankomt op mensen die anders zijn dan wij, hebben we vaak een vertekend beeld (stereotypen).
 - Om deze reden zitten bedrijven vaak met vertegenwoordigde en onvertegenwoordigde groepen om foute redenen

Opkomst internprocesmodel

Internprocesmodel – Max Weber & Henri Fayol

- ❖ Leiders dienen stabiliteit en continuïteit na te streven
- ❖ Nadruk: verbetering van processen in de organisatie in het kader van voorspelbaarheid vb. omschrijven van verantwoordelijkheden, metingen, documentatie en bijhouden van registratie
- ❖ Routinematig werken leidt tot stabiliteit
- ❖ Sterk hiërarchische bedrijfsvoering, vooral vastliggend in regels en afspraken, structuren en tradities.
- ❖ Leiders dienen
 - technisch bekwaam te zijn
 - + experts in opzetten, coördineren en controleren van werkprocessen
 - + om te gaan met gezag
 - + bevelen uit te delen
- ❖ Kenmerken bureaucratie volgens Weber
 - Er is een arbeidsdeling met duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden, waardoor iedereen een duidelijk zicht heeft op zijn taak
 - Gezag verloopt hiërarchisch
 - Personeelsleden worden objectief geselecteerd en gepromoveerd op basis van technische competenties
 - Bestuurlijke beslissingen worden vastgelegd in rapporten en bewaard
 - Er zijn standaardregels en procedures die gelden voor iedereen

- ❖ Leiders focussen zich voornamelijk op het efficiëntievraagstuk. (mens is hier radertje id machine) > dit denken zette zich verder tot de McDonaldisering.
 - = the process by which principles of the fast food restaurants are coming to dominating more and more sectors of American society as well as the rest of the world
 - Focus op 4 aspecten
 - Efficiëntie : zo snel mogelijk een taak uitvoeren
 - Berekenbaarheid : de nadruk ligt op het kwantitatieve door alles in cijfers uit te drukken
 - Voorspelbaarheid : uniformiteit en standaarden voor dienstverlening en productie
 - Voordeel: rechtmatige verdeling van de werklast
 - Nadelen: red tape = buitensporige, ridige formele regels die overbodig aanvoelen (= een blok aan het been dat actie tegengaat) (vaak bij bureaucratische organisatievormen)
 - Beheersbaarheid : technologie en machines controleren de eenvoudige en routinematige arbeid vd medewerkers

De bureaucratische leider (= transactionele leider) is niet zo populair vandaag de dag. Deze leider is gefocust op het vastleggen, structureren en controleren van interne processen. Dus dit is minder de leider die het denkwerk doet en de touwtjes in handen heeft.

Hoe motiveert de transactionele leider?

Transactionele leider

We kunnen van onze medemens geen inconsistentie verdragen, omdat deze dan veel te onvoorspelbaar en onbetrouwbaar worden. Daarom verwachten we meestal van ons leiders ook dat ze consistent zijn.

- ❖ Inconsistentie:
 - Gunter traint voor een marathon omdat hij gezondheid zo hoog in het vaandel draagt, maar hij rookt wel nog een pakje per dag
 - Hanna doet mee aan klimaatbetogingen, maar wil liefst wel zo ver mogelijk op reis met het vliegtuig
- ❖ Leiders komen met consistentie duidelijk over met wat ze verwachten van de kwaliteit en kwantiteit van het werk



vb. Bill Gates

- ❖ Transactionele leiders gaan
 - duidelijk hun verwachtingen communiceren, dit zorgt ervoor dat er weinig **rolambigüiteit** en rolconflict kan ontstaan bij de medewerkers. (= Situatie waarin iemand onvoldedige of onduidelijke informatie heeft over hetgeen eigenlijk van hem wordt verwacht)
 - belonen of bestraffen hun personeel om zo tot betere prestaties te komen. Dit door bvb contingente of voorwaardelijke beloningen (je beloning is in proportie met de prestatie die je geleverd hebt of je krijgt de beloning als je een bepaalde opdracht volbracht hebt). Corrigerende maatregelen zullen dan ook optreden wanneer een werknemer duidelijk bestraft moet worden voor gedragingen.
 - Self-assessment op p59

Mechanisme van rechtvaardigheid

Rationele redenering

- ❖ Ultimatumgames : games waarbij er vorig jaar bij eco gepraat is over de ene anonieme persoon die een bepaald bedrag in handen krijgt en de andere anonieme partij moet gaan overtuigen om een aandeel te aanvaarden zonder deze 2^{de} persoon weet hoeveel de eerste in handen heeft. Aanvaarding = ieder krijgt zn deel, weigering = experiment stopt, niemand krijgt iets.
vb. 10 euro

- ❖ Volledig economische redenering zegt : de eerste kan ermee weggkomen door gewoon 1 euro voor te stellen, want 1 euro is beter dan niks. Dit zal echter niet aanvaard worden, want de 2^{de} persoon krijgt liever even veel als de eerste, al is dit niks.

Tegenintuïtieve resultaten over het belang van geld

- ❖ Maakt een hoger loon gelukkiger en gaat de persoon hierdoor beter gaan presteren?
 - Ja, maar maar tot op een zekere hoogte
 - Wordt berekend adhv genormaliseerd inkomen. Het netto verdiende bedrag van het gezin per maand, wordt gedeeld door de factor die daarop corrigeert.
vb. eerste volwassene heeft factor 1 en bij elke bijkomende volwassene komt er 0,5 bij en elke bijkomend kind is 0,3. Dus als er maandelijks 4000 euro netto verdient wordt in een gezin met 2 ouders en 2 kinderen dan komt men op een genormaliseerd inkomen van 1.905pp
 - Wie een genormaliseerd inkomen heeft van meer dan 4500 per maand, ziet zijn levenskwaliteit dalen
 - Gemiddeld ligt dit in België op 1.716 euro
- ⇒ Heel veel geld maakt niet noodzakelijk gelukkiger
- ❖ Ook valt op dat het vaak binnen de job niet enkel om het verdiende loon zal draaien. Mensen willen ook betekenis vinden in hun job. “meaning is the new money” . Zelfs 90% van de bewoners id VS is bereid een deel van hun loon in te ruilen voor meer betekenis in hun werk.
- ❖ Ook de mate waarin werknemers vinden dat ze rechtvaardig behandeld zijn heeft een sterke impact. Niet enkel het nastreven van rechtvaardigheid is hier van belang, maar het moet ook voor iedereen waarneembaar zijn.

Tips voor de implementatie van een nieuw beleid, systeem, programma of nieuwe praktijk

- ❖ Houd rekening met de context: bevraag medewerkers vóór implementatie om hun aandachtspunten of vragen te identificeren. Dit kan je helpen om je implementaties aan te passen aan de huidige omstandigheden.
- ❖ Ga zorgvuldig om met trade-offs: hanteer de 3 soorten rechtvaardigheid als een lens om de implementatie te bekijken. Waar kan de gepercipieerde of feitelijke rechtvaardigheid laag (of hoog) zijn? Was dit opzettelijk? Is dit te vermijden? Zo niet, hoe kan dit worden omgebogen?
- ❖ Ga er niet van uit dat mensen het wel begrijpen: communiceer! Verklaar de redenering achter de implementatie en het gebruikte proces om tot veranderingsbeslissingen te komen. Gebruik de input van een bevraging voor de implementatie om te bepalen welke info belangrijk en zinvol is voor werknemers.
- ❖ Volg de gouden regel: zorg dat leiders op de hoogte zijn vh belang van hun interacties met personeel in tijden van verandering. Bereid je voor om moeilijke gesprekken te voeren of emoties op te vangen.

Percepties van rechtvaardigheid

- ❖ Rechtvaardigheid is iets dat tussen ons 2 oren zit. Het is de perceptie van de medewerker, eerder dan een objectieve realiteit. Mensen kiezen zelf met wie ze zich zullen gaan vergelijken en hoe rechtvaardig ze worden behandeld ten opzichte van deze persoon.
- ❖ 3 soorten rechtvaardigheid
 - Procedurele rechtvaardigheid
 - Manier waarop een beslissing wordt genomen
 - Is alles gegaan zoals het hoort? Is het proces van besluitvorming fair verlopen? Is er sprake van vriendjespolitiek? ...
 - Distributieve rechtvaardigheid
 - Gaat over de uiteindelijke beslissing en de mate waarin de uitkomst fair is
 - Zijn de uitkomsten van de beslissing rechtvaardig? Leiden afspraken en procedures voor verschillende medewerkers tot 'eerlijke' uitkomsten zoals beloning, promoties, opportuniteiten, etc? Hoe rechtvaardig is het loon vd medewerker ivm anderen?
 - Gelinkt aan Adams' equity theory : niet de absolute waarde v/e verkregen uitkomst doet ertoe, maar wel de relativiteit ervan ivm anderen.
vb. input = # gewerkt uren, expertise, opgedane ervaring
output = loon, waardering, flexibele arbeidsomstandigheden
 - Interactionele rechtvaardigheid
 - Wat is de houding van de leidinggevende? Communiceert de leidinggevende correct naar zijn medewerkers? Informeert de leidinggevende de medewerkers op een adequate manier?
vb. Als je iemand geen bonus kan toekennen, kan je dit ook verantwoorden tegenover de persoon op een respectvolle en glasheldere manier?
 - 2 soorten
 - Interpersoonlijke rechtvaardigheid: hoe fair behandel je mensen. Ben je beleefd? Behandel je medewerkers menswaardig en met respect?
 - Informationele rechtvaardigheid: welke uitleg biedt je. Leg je uit waarom en hoe je tot een beslissing komt?

Wat als je harder moet werken dan je baas?

- ❖ Onderzoek naar gedaan door ons eigen prof. Equity theory leerde ons al dat we ons continu gaan spiegelen aan mensen, dus ook aan ons leidinggevende. Uit het onderzoek bleek dan ook dat medewerkers minder tevreden zijn als hun functieverwachtingen hoog zijn ivm die van de leidinggevende. Dit omdat de leidinggevende normaliter ook meer zal verdienen.

Harde resultaten

- ❖ Rechtvaardigheid kan tot harde resultaten op de werkvloer leiden
- ❖ Lagere fairness van de leider uit zal leiden tot lagere efficiëntie en productiviteit.
- ❖ Procedurele rechtvaardigheid blijkt ook het meest gelinkt te zijn met jobprestaties.
Vormen van interactionele rechtvaardigheid zijn dan weer eerder gelinkt met hoe tevreden medewerkers zijn met hun leider.

Fair process-effect

- ❖ Naar samenspel van de 3 rechtvaardigheidscompetenties kijken
- ❖ Fair process-effect toont aan dat mensen eerder vrede nemen met een onpopulaire maatregel als ze opmerken dat het besluit op een faire manier genomen wordt
- ❖ Processen of procedures rechtvaardig maken vereist:
 - Consistentie
 - Biasvrijheid
 - Nauwkeurigheid
 - Ethiek ...
- ❖ Bij een eerlijk proces is communicatie ook van zéér groot belang

Onderzoek over transactioneel leiderschap en rechtvaardigheid

- ❖ Rechtvaardigheid verklaart waarom transactionele leiders een gunstig effect hebben op attitudes en prestaties van medewerkers
- ❖ Transactionele leiderschap is zowel gekoppeld met procedurele en distributieve rechtvaardigheid
- ❖ Door consistent duidelijke verwachtingen te communiceren en mensen te belonen volgens hun geleverde prestaties, kan de leider ervoor zorgen dat de medewerker opmerkt dat de beslissingen op een eerlijke manier tot stand kwamen en beloningen eerlijk worden verdeeld.
- ❖ Self-assessment p66

Transactionele leiders doen groeien door...

We gaan enkele competenties om voorspelbaarheid en continuïteit te genereren gaan bespreken.
(ijsberg transactionele leider p68)

Afleiding beheren

Tegenintuïtieve onderzoeksresultaten

- ❖ Intuïtie: hoe meer we volharden, en hoe harder we zijn voor onszelf, hoe succesvoller we in de toekomst zullen zijn.
- ❖ Onderzoek: door onvoldoende herstel in te lassen in ons dagdagelijks functioneren en presteren, zijn we minder veerkrachtig en daardoor ook minder succesvol.
vb. We gaan meer uren op het werk gaan spenderen, maar dit zal ten koste zijn van 11 dagen productiviteit op jaarbasis
 - Hoe worden we dan veerkrachtig? : heel hard werken afwisselen met stoppen en herstellen, om erna terug hard te werken.

Cognitieve pauzes nodig

- ❖ Wie te veel tijd in de prestatiezone spendeert, heeft meer tijd nodig in de herstelzone.
 - Merk op: prestatiezone gaat niet alleen over prestaties op het werk. We willen ook nog naar de sportclub, ons social media continu checken en op het eind van de dag Netflix kijken.
 - Merk op: slapen is niet voldoende om te herstellen, want als je hebt geslapen met een grote stapel kopzorgen zal deze slaap helemaal niet zo kwalitatief zijn.
- ❖ Ook nog zitten we gemiddeld 2,5u per dag aan ons gsm. We zouden dit toestel moeten zien als een stuk taart en ook hier nee durven tegen zeggen. Door continu je gsm te controleren verkort je ook mogelijks je eigen aandachtsspanne.
- ❖ Doe dit dus niet! Je hoeft niet continu bereikbaar te zijn! Door je gsm niet continu te checken geef je jezelf de kans om meer in de flow te geraken. En door flow en absorptie in werk zouden mensen tot 500% productiever zijn.
- ❖ Om genoeg op te laden en elastisch genoeg te zijn hebben we dus nood aan intern en extern herstel.
 - Intern: kortere periodes van ontspanning tijdens het werk, waarbij je je aandacht verlegt of je focus verandert naar een andere taak als de mentale of fysieke power tijdelijk op is.
 - Extern: activiteiten buiten het werk, zoals in het weekend of op vakantie. Het gaat erom dat je hersenen een rustpauze krijgen.
- ❖ Er wordt aangeraden dat we elke 90 min een cognitieve pauze nemen om onze batterijen terug op te laden.
vb. lunch niet aan je bureau maar ga eens naar buiten
vb. zet je gsm wat meer op vliegtuigstand

Methodes

- ❖ Enkele methodes die cognitieve pauzes toelaten door: de informatiestroom die op je afkomt te organiseren, prioriteiten te stellen, helder te communiceren in e-mails.

- TRAF-systeem voor het organiseren van een toevloed van info.
 - = Toss (weggooien): info die niet relevant is direct verwijderen
 - Refer (overdragen): tal van berichten doorsluizen naar andere personen
 - Act (tot actie overgaan): in een actiemap verzamelen van hot items die je moet afhandelen. Je kan ze bijhouden op een To-dolijst.
 - File (opbergen): berg documenten op in relevante mappen
- OABC-methode voor het opstellen van e-mails en voicemailberichten te lezen op een efficiënte manier
 - Opening: je begroet een persoon op een positieve manier en stelt jezelf voor zodat je geen vreemde bent
 - Agenda: je kadert het onderwerp van je bericht
 - Body: je brengt het zakelijke bericht in correcte en eenvoudige bewoording
 - Closing: je sluit af met een heldere boodschap over wat je wil dat de andere persoon doet. Ook sluit je af met een hartelijke toon, bvb eenvoudig dankjewel.

Jobanalyse

Cruciale stakeholders

- ❖ Het gaat er bij jobanalyse om dat je op een systematische manier info gaat vergaren over welke doelstellingen de functie heeft en hoe de functies met elkaar gelinkt zijn
- ❖ Wie zijn de stakeholders van deze functie + wanneer komt deze functie tegemoet ad noden van deze stakeholders. >> zal de doelstelling van de functie bepalen
- ❖ Welke taken en competenties zullen dan nodig zijn om deze doelstellingen te bereiken?

Functiebeschrijving overbodig?

- ❖ Pro
 - Identificeert hoe de werknemers kunnen bijdragen tot de visie, de doelstellingen en de strategie vh team
 - Het kan duidelijkheid verschaffen voor zowel medewerker als leider
- ❖ Contra
 - Hoe kan je een functiebeschrijving opstellen zonder dat het bureaucratisch ballast is?
 - Ook door de continue evolutie van bedrijven, technologie, etc. is een functiebeschrijving vaak niet lang geldend (vaak komt er al vlug een verandering in)
- ❖ Merk op: probeer geen detailbeschrijvingen te geven, maar probleem de klemtoon te leggen op competenties die gelinkt zijn met de effectiviteit nu en id toekomst

Methodes voor jobanalyse

❖ Kritieke-incidentenmethode

- Kritieke incidenten = belangrijke gebeurtenissen waaruit je kan distilleren welke gedragingen bijdragen tot goede prestaties
- Je gaat kritische stakeholders vd functie gaan interviewen om observeerbare gedragingen te identificeren die het verschil maken tussen een efficiënte en minder efficiënte medewerker.
- Interview over situatie die stakeholder zelf meemaakte en die een impact had op het bereiken van de visie, doelstellingen en strategie implementatie van je team
- De incidenten kunnen vervolgens gecategoriseerd worden in gewenste competenties
- Experts zien deze methode als een van de jobanalysemethodes voor de ontwikkeling van prestatiebeoordelingssystemen en trainingsprogramma's
- Voorbeeld:
Je interviewt een student (**kritische stakeholder**) over succesvolle aanpak van een docent om zo info te krijgen over gewenste competenties bij docenten.
De docent was een georganiseerde spreker. Er werd lesgegeven op basis van een duidelijke planning en structuur waardoor studenten gemakkelijker konden volgen. (**observeerbare gedragingen**) Daardoor waren de studenten goed mee met het gepresenteerde materiaal en konden ze de cases tijdens het werkcollege zelfstandig oplossen. (**impact van gedragingen**)
Organisatie van de les: de mate waarin de lessen goed georganiseerd zijn. (**gewenste competentie**)

❖ Work Design Questionnaire om met de inzichten hiervan de jobs zo motiverend mogelijk te maken

- Als leider moet je dus beter gaan kijken aan welke knoppen je kan gaan draaien zodat je werknemers gemotiveerder op de werkvloer aanwezig zijn
- “ze moeten maar niet zagen en gewoon hun werk doen” is dus geen optie
- WDQ bestaat uit 18 jobkarakteristieken die we kunnen opdelen in
 - Taakkarakteristieken
 - Kenniskarakteristieken
 - Sociale karakteristieken
 - Karakteristieken van de werkcontext
- Onderzoek wijst uit dat ‘autonomie’ en ‘sociale steun’ de 2 karakteristieken zijn die jobtevredenheid het best voorspellen

Een overzicht van jobkarakteristieken volgens de Work Design Questionnaire (denk dat dit informatief is maar dan kan je toch al 2 pagina's snel opschieten)

❖ **Taakkarakteristieken**

- Autonomie: mate v vrijheidsgraden ih werk
- Taakafwisseling: mate waarin job een breed scala aan taken vereist
- Taakbetekenis: mate waarin de job een impact heeft op het leven of het werk van anderen
- Taakidentiteit: mate waarin de job uit een compleet stuk bestaat waarvan de resultaten zichtbaar zijn
- Feedback vd job: mate waarin de job directe en duidelijke info biedt over de effectiviteit van de jobprestaties

❖ **Kenniskarakteristieken**

- Jobcomplexiteit: mate waarin de taken in een job complex zijn en moeilijk uit te voeren
- Info-verwerking: mate waarin de job verwerking van geg en info vereist
- Problemen oplossen: mate waarin een job unieke ideeën of oplossingen vereist
- Variëteit aan competenties: mate waarin een job een diversiteit aan competenties vereist
- Specialisatie: mate waarin een job gespecialiseerde taken of competenties vereist

❖ **Sociale karakteristieken**

- Sociale steun: mate waarin de job de mogelijkheid biedt om advies en assistentie te krijgen van anderen
- Interdependentie: mate waarin de job afhangt van anderen en anderen afhangen van de uitvoering vd job
- Interactie buiten de organisatie: mate waarin de job vereist dat de medewerker interageert met mensen buiten de organisatie
- Feedback van anderen: mate waarin anderen in de organisatie info verschaffen over de prestaties vd medewerker

❖ **Karakteristieken van de werkcontext**

- Ergonomie: mate waarin de job een juiste houding en beweging toelaat
- Fysieke vereisten: zwaarte van fysieke arbeid die vereist is id job, met focus op fysieke kracht en uithoudingsvermogen
- Werkcondities: mate waarin de omgeving waarin de job wordt beoefend veilig en proper is, en geen gezondheidsrisico's, lawaai en temperatuurextremen inhoudt
- Gebruik van gereedschap: mate van variëteit en complexiteit v gereedschap en technologie id job

Job crafting (=baanboetsen)

- ❖ = fysieke en cognitieve veranderingen die medewerkers in hun takenpakket en relaties op het werk kunnen maken
- ❖ Kan inspelen op de nood om rekening te houden wie het meest geschikt is voor een bepaalde taak, en de voorkeuren en noden van de medewerkers
- ❖ Job demands-resources model zegt dat jobkarakteristieken kunnen worden opgedeeld in 2 categorieën
 - Werkeisen
 - Aspecten van werk die energie kosten
vb. werkdruk en complexe taken, conflicten
 - Hulpbronnen
 - Werkaspecten die medewerkers helpen om te gaan met werkeisen
 - Kunnen helpen om een doel te bereiken
vb. feedback voor prestaties en sociale ondersteuning
 - Kunnen bijdragen tot jobtevredenheid
 - Kunnen buffer vormen om negatief effect van werkeisen op de gezondheid en emotionele uitputting van de medewerkers te beperken
 - Ook persoonlijke hulpbronnen kunnen negatieve effecten van hoge werkeisen sterk tegengaan
vb. optimisme en geloof in eigen kunnen

Personeel selecteren

Er wordt teveel vertrokken van 1 referentiekader bij aanwerving en vanaf er een afwijking is leidt dit tot afwijzing. Er moet veel meer voorbeeld genomen worden aan bv start ups die iedereen aannemen die gewoon handelen naar de missie van het bedrijf, welke diversiteit dit ook teweeg brengt.

Het probleem met selectiegesprekken

- ❖ Ongestructureerd gesprek met vragen als
 - Kan je wat meer vertellen over je loopbaan?
 - Waarom heb je interesse in de job?
- ❖ Gesprek en besluit gebaseerd op zo'n vragen heeft dezelfde predictieve validiteit (om te voorspellen hoe iemand het straks doet in een job) als doorsnee astrologiekaarten : GEEN

Meer valide methodes

❖ Situationeel interview

- Bouwen op resultaten kritiek-incidentenmethode om zo toepasselijke vragen op te stellen om na te gaan hoe kandidaten zouden omgaan met dergelijke uitdagingen
- Interessant om dilemma in te bouwen in interview, zo moet de kandidaat direct keuzes maken ipv gewoon simpelweg te antwoorden
- Voor elke vraag ga je dan vooraf een score-systeem opstellen zodat vooroordelen echt helemaal uitgesloten kunnen worden
- Voorbeeld: p78 (te lang om te typen)

❖ Gestructureerd selectiegesprek

- Hierbij bevraag je werkelijke gedragingen vd medewerker in verleden om aan de hand hiervan dan de toekomst in te proberen schatten
- Predictieve validiteit van deze vorm gesprekken nóg hoger dan bij situationele interviews
- Vb: Kan je een voorbeeld geven van een situatie waarin je een moeilijk probleem moest oplossen?
- Je kan hier ook weer een score-instrument gebruiken
- Merk op: Ga niet te snel over op de waarom-vragen want je komt dan snel terecht in de zelfpromotie praatjes.

Realistische job preview

- ❖ Finale beslissing ligt bij de gekozen kandidaat, deze kunnen uiteindelijk nog zelf terugkrabbelen
- ❖ Cruciaal om de kandidaat een realistische job preview te verschaffen. Vergelijk het met een film waar je laaiend enthousiast voor was bij het zien van de preview, maar waar je alsnog helemaal door werd teleurgesteld tijdens de effectieve voorstelling. Dit wil je dus vermijden voor de nieuwe medewerker
- ❖ Merk op: bel dus niet direct de tweede gekozen kandidaat af

Expectation management

Duidelijke verwachtingen koesteren

❖ Psychologisch contract

- Stilzwijgende verwachtingen en beloftes van medewerkers en leiders
vb. medewerkers verwachten met respect behandeld te worden
vb. Als leider verwacht je dat je medewerkers loyaal en productief zijn

- Loopt ernstig mis als een van beide partijen zijn beloftes niet inlost of niet voldoet aan logische verwachtingen
- Schending van de leider uit werkt demotiverend en de medewerker zal zich minder betrokken voelen tegenover de organisatie
- ❖ Merk op: het gaat hier niet om de niet-juridisch afdwingbare ruilrelatie van wat een medewerker krijgt en daarvoor in ruil teruggeeft aan de organisatie. Het gaat hier om individuele percepties van wederzijdse verplichtingen gebaseerd op beloftes.
- ❖ Merk op: HET GAAT PUUR OVER WAT ER TUSSEN DE 2 OREN ZIT

Start je als nieuwe leider voor een team? Stel dan volgende vragen:

- ❖ Wat zijn de veilige huisjes? Van welke dingen hoop je dat ik ze bij de oude laat?
- ❖ Wat weet ik nog niet over jou en het team dat ik zou moeten weten?
- ❖ Wat kan ik doen om je rechtvaardig te behandelen?

Werkrelatie

- ❖ Gaat over de verwachtingen en beloningen die medewerkers via de functie formeel verkrijgen. Het gaat over wat je aan je medewerkers geeft en wat je er voor in ruil terugvraagt.
- ❖ Beloningen als training en development, participatie, loopbaanpaden, jobzekerheid, salaris en extralegale voordelen
- ❖ Verwachtingen als initiatief nemen, continu verbeteren en nieuwe ideeën implementeren,...
- ❖ Vier types:

BELONINGEN	VERWACHTINGEN	
	Laag	Hoog
LAAG	Quasi-spot	Underinvestment
HOOG	Overinvestment	Mutual investment

- Mutual investment
 - Gebaseerd op wederzijdse investeringen op lange termijn door zowel organisatie als medewerkers
 - Beloningen organisatie overstijgen financiële KT-beloningen en vervatten investeringen in potentieel vd medewerkers
 - Organisatie gaat veel vragen van de medewerkers
vb. bijkomende opdrachten, junior collega's bijstaan en helpen, ...
 - Bedoeling van sociale langetermijnruil van onbepaalde duur tussen organisatie en medewerkers

- Welzijn medewerkers zeer belangrijk
- Quasi-spot
 - Economische kortetermijnruil
 - Noch beloningen, noch verwachtingen zijn hoog
 - Medewerkers doen opdrachten en taken volgens het arbeidscontract
vb. geld krijgen per pakje dat je aflevert
- Underinvestment
 - Volledige betrokkenheid wordt verwacht terwijl er flexibiliteit is van kortetermijncontracten
 - Functievereisten hoog ivm wat medewerkers geboden wordt
 - Minimale opleiding en werkzekerheid tegenover hoge flexibiliteit
 - Dit type meer ontstaan sinds crisis 2007
 - Dit werkt NIET op lange termijn (werknemers gaan dit niet verdragen)
- Overinvestment
 - Medewerkers genieten van jobzekerheid en tal van opleidingen terwijl organisatie geen hoge verwachtingen heeft
 - Medewerkers moeten niet meer bijdrage leveren dan strikt hun gedefinieerde taken
 - Komt minder voor dan andere types

Onderzoek naar duidelijke verwachtingen

- ❖ Duidelijke verwachtingen dragen bij tot meer jobzekerheid
- ❖ Ook andere gunstige uitkomsten
 - Gunstig voor inzetbaarheidscompetenties van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt

Gedragsprotocollen opstellen en volgen

- ❖ Systemen, regels, arbeidsreglementen, charters en gedragsnormen worden gebruikt om afwijkend onetisch gedrag te voorkomen .
vb. Dries Van Langenhove UGent na Pano reportage, Dopen KULeuven na sterfgeval
- ❖ Belangrijke richtlijnen voor naleving van gedragsnormen zijn:
 - Toezicht door personeel op hoog niveau
 - Effectieve communicatie naar alle niveaus van medewerkers

- Systemen om wandaden te monitoren, auditen en rapporteren zonder angst voor vergelding
- Consistente handhavings- en nalevingsnormen
- Een redelijk stappenplan om in toekomst te reageren op soortgelijke overtredingen

STARR-gesprekken voeren

STARR = Situatie-Taak-Actie-Resultaat-Reflectie

- ❖ Vaak gebruikt bij selectieprocedures en evaluatiegesprekken
- ❖ Bouwt voort op de kritieke incidentenmethode
- ❖ 4 voorwaarden om van een goed kritisch incident te spreken
 - Het incident is specifiek
 - Het incident focust op observeerbaar gedrag op het werk
 - Het incident geeft de context van het werk weer
 - Het incident geeft inzicht in de gevolgen van gedrag
- ❖ Tijdens gesprek alleen observeerbare feiten van gedrag genoteerd

Fases van het STARR-gesprek

- ❖ **Situatie:** kan je vertellen over een situatie waarin je zeer goed of zeer slecht presteerde?
- ❖ **Taak:** Wat was precies jouw verantwoordelijkheid?
- ❖ **Actie:** Wat deed je eraan?
- ❖ **Resultaat:** Wat was het resultaat van je handelingen?
- ❖ **Reflectie:** Wat zegt dit over jou en over je relevante toekomstige uitdagingen?
- ❖ Door deze gesprekken leer je meer focussen op gedrag

Fase 2: hoe inspireer ik medewerkers en drijf ik hun productiviteit op? De rol van de transformationele leider en bevologenheid

Case

Greta Thunbergs speech in Davos

- ❖ P90-91
- ❖ Greta is een voorbeeld van een transformationele leider:
 - Ze inspireert anderen om boven hun eigenbelang uit te stijgen
 - Geeft dmv sterk taalgebruik betekenis te geven aan vele mensen over wat er in de wereld gebeurt
 - Ze zorgt ervoor dat mensen zich meer gaan inzetten voor de doelen van de organisatie
 - Moeilijkheid: werknemers staan onder continue druk om beter te presenteren
- ❖ Dé vraag van dit hoofdstuk: Hoe inspireer ik medewerkers en drijf ik hun productiviteit op?

Actuele uitdaging

Kritiek op meer presteren met minder

Terwijl meer presteren op korte termijn kan leiden tot meer werktevredenheid, kan het tegelijkertijd zorgen voor gezondheidsproblemen en daardoor voor minder goede prestaties op lange termijn.

We moeten dus een balans vinden tussen presteren en het psychisch welzijn van medewerkers om tot een win-win-situatie te komen.

Stress en burn-out

- ❖ “een burn-out is als het vastlopen van de motor van een auto, nadat de batterij is leeggelopen, de remvloeistof is opgebruikt, de olie id motor jaren niet werd vervangen, de koelvloeistof is weggelopen en het waterreservoir al maanden droogstaat. Niets functioneert nog echt. Dit herstellen zal maanden duren.”
- ❖ 1/6 Europeanen zou worstelen met psychische problemen, dit met als gevolg een effect op de economie die wel kan oplopen tot 600 miljard euro per jaar in Europa. (onderschatting!)
- ❖ Merk op: in België loopt dit op tot bijna 21 miljard euro per jaar wat 5% vh BBP is
- ❖ Dit heeft op zijn beurt dan weer een effect op de arbeidsmarkt. Mensen met psychische problemen zijn vaak werkloos of veel afwezig op het werk.
- ❖ Deze problemen leiden dan weer tot problemen voor familie en vrienden.

- ❖ Zie tekstje p93-94
- ❖ Burn-outs worden steeds meer een structureel fenomeen: vaak medewerkers die uitgesproken geëngageerd zijn die een burn-out krijgen na langdurig onmachtig gevoeld te hebben.

Het nieuwe staken

- ❖ 400.000 mensen in België zijn langdurig ziek, waardoor ze terugvallen op het ziekenfonds. Dit kost jaarlijks 4 miljard euro.
- ❖ Men ziet het # stakingsdagen dalen, maar het # ziekteverzuimdagen sterk stijgen (= de periode van de eerste dag dat je ziek bent, tot de eerste dag van herstel)
- ❖ Burn-out is het nieuwe staken
- ❖ Steeds meer sprake van 'grijs' ziekteverzuim (meer dan 60%) : er is wel een psychische of fysieke klacht, maar het is eerder motivatiefactoren die mensen laat thuisblijven
- ❖ Maar ligt stress nu echt bij onszelf of gaat het hem eerder over hoe de maatschappij georganiseerd is?

Ook bij de overheid

- ❖ Publieke organisaties gaan managementpraktijken vd privésector overnemen. Om dit tot een goed einde te brengen gaan publieke organisaties de dominante werkrelatie vd privésector kopiëren.
- ❖ Ambtenaren kregen vroeger veel voor wat van hen verwacht werd, maar met opkomst vd veeleisende werkrelatie is de balans overgeslaan naar hoge functieverwachtingen tegenover het functieaanbod.

Productiever per uur

- ❖ De lat van prestatie-eisen lijkt steeds hoger te liggen.
 - Steeds meer presteren met minder mensen
 - Presteren op korte termijn makkelijker door technologische vooruitgang
- ❖ Betekent productiever zijn perse harder werken?
 - Henry Ford: meer productiviteit zorgt voor minder zweten idpv meer
 - Zweden al overgeschakeld naar 30u-week (6u per dag) mét loonbehoud, dit omdat er een strikt verbod is op gebruik social media tijdens de uren
 - Er zouden veel minder fouten gemaakt worden en veel kwalitatiever werk afgeleverd worden
- ❖ Onlogisch dat overheid subsidies verschaft voor overwerken en nachtwerken en ploegenwerk?
- ❖ Merk op: nachtwerk zou leiden tot slaap- en eetstoornissen

Opkomst rationeel doelmodel

Model van Frederick Taylor : rationeel doelmodel

- ❖ Taylor overtuigde Ford om de lopende band te introduceren bij Western Electrics, met erbarmelijke werkomstandigheden als gevolg
- ❖ Wie niet efficiënt werkte, werd simpelweg vervangen.
- ❖ Louter rationeel-economisch
- ❖ Introduceerde aan het begin vd 20^e eeuw omdat de hele samenleving onderhevig was aan modernisering, met rationaliteit als leidend principe

4 principes van scientific management

- ❖ Ontwikkel een wetenschap voor elke taak ter vervanging vd oude vuistregels
- ❖ Selecteer en train arbeiders zodat ze geschikt zijn voor hun taak
- ❖ Bied arbeiders pay-for-performance zodat ze loon naar werk krijgen
- ❖ Ondersteun arbeiders door nauwkeurig hun werk te plannen en problemen bij taakuitvoering weg te nemen

Hier staat verticale taaksplitsing tussen denken en doen centraal

- ❖ Leiders doen het denkwerk: plannen, voorbereiden, organiseren en controleren
- ❖ Medewerkers mogen enkel nog uitvoeren
- ❖ Leider heeft dus alles onder controle

Ook horizontale taaksplitsing stond ook centraal

- ❖ Complexere taken werden uitgerafeld tot tal van elementaire deelbewerkingen die door verschillende arbeiders werden uitgevoerd
- ❖ Hierdoor waren mensen heel vervangbaar
- ❖ Functies eerder dan mensen bouwstenen van de organisatie

Leiderschapspiste die naar voren kwam na bepaalde tijd

- ❖ Duidelijke doelen en instructies zorgen ervoor dat mensen productiever zijn
- ❖ Iedereen gaat naar een gezamenlijk doel streven
- ❖ Competitiviteit en presteren staan voorop
- ❖ = transformationele leider

Hoe motiveert de transformationele leider?

Transformationele leider

Vier dimensies

- ❖ Steve Jobs definieerde vanuit een heldere visie de behoeften van de klant : “ They don’t know what they want until you give it to them”
 - Inspireerde mensen om grenzen te verleggen
 - Veeleisende, dominante leider die mensen kon inspireren en aanzetten tot prestaties waartoe ze dachten nooit in staat te zijn. Not to be easy on people but to make them better.
 - Hij kon mensen inspireren om zich volledig toe te leggen op een (moeilijk) gemeenschappelijk doel
 - Prikkelen mensen om hun grenzen te verleggen op vlak van prestaties die nuttig zijn voor de organisaties
 - Mensen motiveren vanuit hun eigen motivatie voor de visie op de toekomst
- ❖ De 4 dimensies
 - Geïdealiseerde invloed: mensen gaan zich identificeren met de leider, waardoor ze de leider bewonderen en idealiseren. Leider als charismatisch rolmodel.
 - Inspirerende motivatie: leiders verwoorden visie die duidelijk, aantrekkelijk en inspirerend is. Leider communiceert op optimistische manier over bereiken toekomstige doelstellingen.
 - Intellectuele stimulatie: leider gaat mensen uitdagen waardoor ze gestimuleerd worden om creatief te zijn en risico’s te nemen.
 - Geïndividualiseerde consideratie: leider biedt aandacht en steun ad individuele behoeftes vd medewerkers.
 - Self-assessment p100-101

Mechanisme van engagement

Hunkeren naar waardering

- ❖ Voor slechte prestaties zoeken we de schuld buiten onszelf, terwijl we goede prestaties veelal aan onszelf toeschrijven
vb. als we falen is het gewoon brute pech
- ❖ Anderen hadden harder moeten werken of hadden net geluk = fundamentele attributiefout
- ❖ Als leider betekent dit dat je moet beseffen dat je medewerkers zichzelf durven overschatten. Hun goede prestaties schrijven ze toe aan hun mogelijkheden en hun onkunde aan toeval.
- ❖ Probleem: als je bij feedback uitgaat van je eigen gelijk en het ongelijk van je medewerker, dan kan dit alleen in het verkeerde keelgat schieten

Flow en bevlogenheid

- ❖ Voedt je mensen in hun sterktes dan kunnen ze in een flow geraken
- ❖ Je kan zodanig opengaan in een activiteit dat je alles om je heen vergeet en nauwelijks nog besef hebt van tijd waardoor je buitengewoon veel energie hebt en je uitmuntend gaat presteren
- ❖ Werkengagement <> burn-out
 - = bevlogenheid
 - Kunnen mensen lang doorgaan? (energie)
 - Zijn mensen trots op hun werk, aanvaarden ze uitdagingen en communiceren ze met anderen? (toewijding)
 - Zijn mensen geboeid door hun werk, gaan ze de tijd vergeten en opgaan in het werk op een plezierige manier? (focus)
 - ≠ werkverslaafd
 - Mensen die deze karaktereigenschappen bezitten moeten wel door hun leider wat beschermd worden tegen zichzelf. “mensen moeten zich niet buigen tot ze breken”
 - ≠ tevredenheid : mensen die tevreden zijn doen gewoon hun werk. Toch wil je dat je medewerkers bevlogen zijn. > doe geen tevredenheidsonderzoek, maar een bevlogenheidsonderzoek
 - ≠ geluk : geluk is een zeer algemene term, dat zich niet enkel over werk uitstrekt. Je kan je ook gelukkig voelen als je niet actief op je werk bezig bent.
- ❖ Er komt meer focus op de positieve aspecten van het werk zoals creativiteit, samenwerken en proactiviteit idpv stress
- ❖ Leiders moeten algemeen gezin dus een soort mini-psycholoog zijn, leidinggevend en moeten meer oog hebben voor de menselijke kant.
- ❖ Job demand resources model p103
 - Geeft inzicht in motivationeel en uitputtingsproces
 - Motivationeel proces : oorzaken en gevolgen van bevlogenheid.
vb. autonomie en sociale steun beïnvloeden bevlogenheid:
 1. Extrinsieke motivatie als ze helpen bij het bereiken van werkdoelen
 2. Intrinsieke motivatie door in te spelen op basisnoden zoals autonomie
 - Uitputtingsproces: oorzaken en gevolgen van een burn-out.
vb. als werkeisen te ver gaan kunnen hevige stressreacties uitgelokt worden. Dit kan door een tekort aan energiebronnen zoals autonomie, feedback en sociale steun. Hierdoor neemt de mentale energie af.
 - Energiebronnen treden op als een buffer om negatieve gevolgen van werkeisen als stress en burn-out te verminderen.

Onderzoek naar transformationeel leiderschap en engagement

- ❖ Tal van studies leggen het verband tussen transformationeel leiderschap en geëngageerde medewerkers
- ❖ TL kunnen medewerkers meer bevlogen maken en inspelen op het verantwoordelijkheidsbesef.

Bevlogenheid bevorderen door het motivationele proces aan te zwengelen

- ❖ Neem je mensen mee in een groter geheel en maak duidelijk wat hun bijdrage is. Hierdoor kunnen mensen meer betekenis geven aan het werk.
- ❖ Zorg dat je zicht hebt op de sterktes van medewerkers. Maak bvb een strenght card per medewerker.
- ❖ Zet mensen in op hun sterke kanten op het werk en ontwikkel hen hier verder in
- ❖ Zorg dat mensen dingen samen doen
- ❖ Los conflicten binnen een team op
- ❖ Moedig samenwerken aan

Transformationele leiders doen groeien door...

Ijsberg van transformationele leider p105

Visie articuleren en communiceren

Hoe stel je een visie op? Tracht je jouw ideeën te linken met de behoeften van anderen? Als je een idee hebt, hoe communiceer je dit dan?

Als leider belangrijk om ambitie van mensen aan te wakkeren en te voeden. Je moet als het ware je eigen visie articuleren en delen met je team.

Wat is visie?

- ❖ Visie = een beeld van wat je wil bereiken met je team in de komende jaren en op de lange termijn
- ❖ Het verschaft een heldere richting
- ❖ Om motiverend te zijn: biedt een uitdagend en gedurfd beeld van de toekomst
- ❖ Gaat niet om geld verdienen, maar om significante bijdrage leveren voor wie je het doet

Gemeenschappelijke visie

- ❖ Visie is niks waard als je de mensen niet weet te inspireren
- ❖ Een duidelijk toekomstgevoel bieden is ook niet alles voor een goede leider
- ❖ Mensen worden pas leiders als anderen hun visie accepteren en volgen en dit zal slechts gebeuren als mensen deze visie beschouwen accepteren als hun eigen visie. > gemeenschappelijke visie
- ❖ Wat bepaalt er of een visie gedeeld wordt?
 - Visie dient groepsbelangen en normen en waarden vd groep te reflecteren.
 - Het is dus belangrijk om te weten voor wie je het doet als leider. Je inzetten om groepsbelangen te behartigen is dus een dik pluspunt.

Bottom-up

- ❖ Visie van je team dient compatibel te zijn met die vd organisatie in zn geheel
- ❖ MAAR visie hoort niet volledig top-down te zijn. Dit zal leiden tot iets dat alleen mooi op papier staat, maar niemand echt gaat inspireren.
- ❖ Bottom- up:
 - Je probeert de visie uit te drukken in de taal van de medewerkers om de betrokkenheid nog te verhogen.
 - Kan belangrijk zijn om niet alleen medewerkers, maar ook klanten erin te betrekken. Daarom stellen we 3 vragen:
 - Waarom bestaan we? Wat zijn je ideeën, dromen en hoop je voor de toekomst?
 - Wie zou ons missen als we er niet meer zouden zijn? Wie is onze klant?
 - Wat zijn je bekommernissen voor de toekomst? Wat ben je beu? Welke problemen motiveren ons om te herdefiniëren wie we zijn?
 - Merk wel op: als je veel mensen betreft dan moet je wel de verwachtingen managen. Anders kan er ontgoocheling ontstaan.
- ❖ Top-down-proces
 - Visie hoort ook je eigen dromen en verwachtingen te vervatten.
 - Visie dient antwoord te bieden op de uitdagingen in de industrie of de sector
- ❖ Merk op: Ga NIET voor een visie die duidelijk haalbaar is, maar ga voor gedurfd. De visie hoort te inspireren en energie te geven, eerder dan uit te leggen wat mensen horen te doen.
- ❖ Merk nog op: Zorg ervoor dat de visie niet alleen bij mooie woorden blijft. Dus de key is haalbare maar uitdagende doelstellingen.

Spreken tot het hart

- ❖ Martin Luther King en zijn toespraak “I have a dream”
 - Makkelijk te onthouden woorden
 - Hele boodschap achter verscholen
 - Woorden spreken direct tot hart én verbeelding
- ❖ Effectieve of affectieve visie
 - Effectief: waar willen we staan binnen x aantal jaar?
 - Affectief: je appeleert op de emotie, het hart, de menselijkheid die schuilgaat achter de visie.
 - Deze slaagt er beter in om mensen mee te voeren en te inspireren
 - Kort en gemakkelijk te onthouden, te bevatten in memorabele bewoordingen
- ❖ Om een visie goed te kunnen verkopen ben je best er een verhaal aan te koppelen. Hierdoor kan de visie geconnecteerd worden met persoonlijke waarden en ambities.
- ❖ Zorg ervoor dat je visie niet gewoon als een slogan aan de muur beschouwd wordt en zorg ervoor dat mensen persoonlijke waarden terugvinden in de visie.
- ❖ WDYDWYD: Why Do You Do What You Do
 - Om te inspireren moet je beginnen met “waarom”
 - En DAN PAS met “wat en hoe”
 - Een reden van bestaan kan nooit geld of winst zijn.
 - Dit hebben Jobs en Luther King gemeen, ze beginnen elk van “waarom”

Charisma

Mensen die charisma hebben spreken anderen aan en zetten anderen aan om hen te volgen. Charismatische leiders gebruiken woorden om mensen te inspireren.

Kan je charisma aanleren of is het aangeboren?

- ❖ Inderdaad aangeboren, maar kan ook aangeleerd worden
- ❖ Verschillende zowel verbale als non-verbale aan te leren technieken om een betere leider te worden
 - Verbaal
 - Metaforen gebruiken : bevordert infoverwerking en bevorderen het opwekken van emoties
 - Gebruik van verhalen en anekdotes: helpt om boodschap makkelijk te onthouden

- Een morele overtuiging demonstreren en gevoelens van de groep delen : als de gevoelens effectief overeenkomen dan zorgt dit voor identificatie met de leider
- Hoge verwachtingen aan zichzelf stellen en meedelen dat je er vertrouwen in hebt dat je aan deze verwachtingen zal voldoen: werkt motiverend
- Retorische technieken
 - Contrasten om de boodschap te kaderen en te focussen
 - Oplijstingen die de indruk van volledigheid wekken
 - Retorische vragen, wat suggereert dat je een antwoord of een oplossing nodig hebt
- Non-verbaal
 - Overbrengen van emotionele toestand
 - Expressie
 - Geanimeerde stem

Goal-setting en monitoring

Individuele SMART-doelen

- ❖ De strategie van de afdeling, dat uiteindelijk ook de strategie van het bedrijf ondersteunt, moet de moeite waard zijn
- ❖ SMART-doelstellingen
 - Specifiek, Meetbaar, Acceptabel/Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden
 - Door deze doelstellingen kan je de inspanningen van je team focussen
 - Belangrijk dat teamleden verantwoordelijk gesteld worden voor hun doelen en ze niet als vrijblijvend ervaren worden
- ❖ Doelstellingen dienen op individueel niveau geformuleerd te worden, zodat echt elk individu zich volledig betrokken voelt.

Voortgang opvolgen

- ❖ Wat is je eigen engagement om de doelstellingen te bereiken?
 - Als je jezelf niet gedraagt in de lijn van de visie en de doelstellingen, dan hebben je medewerkers dit snel door
- ❖ Blijf nieuwsgierig en blijf interesse tonen in wat anderen doen, want waarom zouden medewerkers tijd en energie moeten steken in iets waar de leider zich niet in interesseert?
vb. Vraag feedback om te peilen naar vooruitgang in kader van de doelstellingen

- Gebruik hiervoor bvb een prestatie-meetsysteem als het Kanban-dashboard: geeft de leider inzicht in de prestaties van de verkopers. (Dit dashboard geeft een soort ranking.)
- Leider moet vooruitgang opvolgen en oog hebben voor conflicten, vertragingen en uitdagingen bij nastreven van doelstellingen.
- Als medewerkers kleine successen boeken is het motiverend als de leider interesse en waardering uit.

Doelstellingen opstellen (tips Gary Latham)

- ❖ Stel hoge, maar haalbare doelstellingen. Als een medewerker een onrealistisch hoog doel stelt, wijst dit erop dat de medewerker eigenlijk niet zo geëngageerd is om het doel te bereiken.
- ❖ Stel 3-7 doelstellingen voorop. Als er teveel doelstellingen zijn, levert dit alleen maar meer stress op en niet meer focus. Zorg ervoor dat ze niet alleen de makkelijke, maar ook de moeilijke doelstellingen gaan nastreven.
- ❖ Stel de juiste doelstellingen. Prestatiedoelstellingen focussen op een concreet resultaat. Ontwikkelingsdoelstellingen focussen op het verbeteren van de manier waarop je de doelstellingen bereikt.
- ❖ ... p115-116

Waarderen

- ❖ Waardeer je werknemers, doe dit door bonussen te verschaffen of door middel van schouderklopjes en het uiten van je dankbaarheid.
- ❖ Belangrijk is dat voor de medewerker niet steeds vooraf duidelijk is wanneer waardering volgt. (waardoor op willekeurige basis)
- ❖ Merk op dat je mensen wel steeds het krediet blijft geven dat ze verdienen.
- ❖ Gary Latham introduceerde de bonusloterij: geef gemiddeld om de 22 dagen bonus aan je mensen die present zijn op het werk, maar zorg dat de bonus er soms al om de enkele dagen is en soms pas na 35 dagen. Het is niet vooraf geweten door de medewerker wanneer de bonus zal vallen.

4 noodzakelijke richtlijnen om medewerkers thriving te maken (meer uitleg boek p117)

- ❖ Geef autonomie
- ❖ Deel info
- ❖ Wees vriendelijk
- ❖ Verschaf prestatiefeedback

Feedback geven vanuit sterktes

Feedback vragen

- ❖ Feedback-seeking behavior = gedrag waarbij zowel positieve als negatieve feedback wordt gezocht bij belangrijke anderen.
- ❖ Op deze manier kan er weer verder gestreefd worden naar uitdagingen en nieuwe stappen om te zetten.
- ❖ Merk op: leiders kunnen ook naar feedback vragen! De beste leiders zijn ook goede volgers.

Feedback geven

- ❖ Krachtig instrument om medewerkers geëngageerder en productiever te maken, mits het juist wordt toegepast door de leider
- ❖ Als feedback voor de medewerker aanvoelt als kritiek of als een conflictmeeting liep er iets fout, desondanks de misschien goede bedoelingen
- ❖ Meestal worden alleen de minpunten aangehaald waardoor mensen minder tevreden gaan zijn, defensief gaan reageren en minder gemotiveerd gaan zijn om te presteren
- ❖ Feedback wordt beter gegeven vanuit sterktes
 - De sterktes van een medewerker worden door positieve feedback sterker in de verf gezet
 - Er wordt van hieruit gevraagd aan de medewerkers om vanuit hun sterktes hun gedrag en prestaties nog te verbeteren
 - Deze methode is bevorderlijk voor zowel engagement, jobtevredenheid als motivatie
 - Door dit te doen bouw je krediet op en kan je indien het echt nodig is wel eens negatieve feedback geven
- ❖ Leiders vertrekken beter van observeerbaar gedrag dan van interpretaties ervan, medewerkers moeten zeker begrijpen wat er bedoelt wordt.

Sterktegebaseerde feedback

- ❖ Identificeer de sterktes van je medewerkers
- ❖ Verschaf positieve feedback op hoe medewerkers hun sterktes gebruiken om gewenst gedrag te vertonen en jobresultaten te behalen
- ❖ Vraag medewerkers om hun resultaten te verbeteren door verder in te zetten op hun sterktes
- ❖ ... p120

Evaluatiegesprekken voeren

Afschaffen evaluatiegesprekken?

- ❖ Vele redenen tot afschaffen
 - Stress : de gedachte aan een evaluatiegesprek alleen al veroorzaakt stressreacties
 - Aard v/h werk in veel organisaties is veranderd: werk in vele omgevingen is veel complexer geworden én te complex om vooraf te weten waar je zal uitkomen. Daarom kunnen we ons afvragen of het nog wel relevant is om doelstellingen te maken en die na een jaar te evalueren.
 - Conventionele prestatiesystemen gaan samenwerking tegen
 - Ben je er als leider wel tegen opgewassen als je medewerkers de laatste weken fantastisch goed presteren en heel gemotiveerd en vriendelijk zijn? Leiders blijken veel belang te hechten aan recente incidenten
 - In meer dan 1/3 vd gevallen leidt een evaluatiegesprek tot minder goede prestaties

Het kind en het badwater...

- ❖ Wat komt er in de plaats van de evaluaties? Gooien we niet het kind met het badwater weg?
 - ❖ Evaluatiegesprek is zonder twijfel gebuisd.
 - Slechts 40% van de werkgevers vindt dit iets positief
 - Probleem: zwak evaluatiegesprek werkt goede prestaties tegen + kan het vertrouwen van medewerkers in hun leider beschadigen
 - ❖ Mensen hebben vaak het gevoel dat ze op basis van foute criteria geëvalueerd worden + door de foute persoon
 - ❖ Wél effectief is het evaluatiegesprek als deel van een sterk evaluatiesysteem. Zo'n sterk evaluatiesysteem
 - Communiceert wat belangrijk is
 - Drijft medewerkers tot resultaten
 - Helpt de organisatiestrategie te implementeren
- ⇒ Het is dus nuttig in een context waarin periodieke doelstellingen worden opgesteld
- ❖ Frank van Massenhove, hoofd van FOD Sociale Zekerheid:
 - Welke soort leiderschap streeft jouw organisatie na?
 - Ben je een leider die niet omkijkt naar zijn medewerkers dan is zo'n formalistisch evaluatiesysteem wel de beste keuze
 - Bij FOD: leider die zeer dicht bij zijn mensen staat waardoor deze meteen ziet als er een probleem gaande is en direct kan inspringen (= coachend, motiverend)

- Sidenote: om deze bovenstaande manier te hanteren mag het te leiden team niet groter zijn dan 12-15 mensen

Conditie

- ❖ Evaluatiesysteem moet aan bepaalde condities voldoen
 - Rechtvaardigheid moet hoog in het vaandel worden gedragen : mensen niet met elkaar vergelijken, consistentie tussen wat gevraagd wordt bij aanvang prestatiecyclus en bij evaluatie ervan
 - Het evaluatiegesprek moet deel uitmaken van een continu feedbacksysteem
 - Het gesprek moet plaatsvinden vanuit een stevige vertrouwensrelatie waarin mensen als mensen worden behandeld
 - Doelstellingen worden bijgeschaafd rekening houdend met de omstandigheden
 - Je medewerkers moeten je zien
- ❖ Als leider moet je kiezen of je de rol “coach” of de rol van “rechter” op jou neemt
 - Een van de grootste redenen waarom mensen evaluatiegesprekken haten is omdat deze vanuit de rol van beoordelaar worden gevoerd , waarbij belangrijke salarisbeslissingen afhangen van het gesprek
 - > leider als rechter
 - Het gesprek wordt aangegaan met ontwikkelingsgerichte redenen.
 - > leider als coach
 - De coachende leider gaat veel motiverender te werk. Evaluatiegesprek wordt hier gezien als opportuniteit om individuele prestaties en teamprestaties te verbeteren door feedback te verschaffen.
 - Vele leiders weten dan niet hoe ze feedback moeten geven.
 - Tip: vertrek vanuit sterktes + zorg ervoor dat continue feedback niet gezien wordt als lastigvallen
- ❖ Natuurlijk ook kans op verschillende beoordelingsfouten
 - Algemene indruk gaat de beoordeling gaan kleuren
vb. Wanneer je medewerker op jou lijkt en dezelfde neigingen gaat hebben als jou dan ga je deze automatisch meer waarderen
 - Negatieve prestaties krijgen soms teveel aandacht in verhouding tot de totaal geleverde prestaties en bij een feedbackmoment gaan deze dus nog eens extra in de verf worden gezet
 - Vooroordelen en stereotypen kunnen het oordeel van iemand vertekenen
 - Vaak gaan we denken dat we mislukkingen van anderen kunnen toewijzen aan hun persoonlijkheid en competenties

- Sprake van fundamentele attributiefouten: we onderschatten contextfactoren die buiten de persoon liggen en overschatten factoren die binnen een persoon liggen.
vb. Als we onze eigen prestaties vergelijken met die van anderen, vinden we dat anderen het gemakkelijker hebben omdat ze betere begeleiding krijgen of omdat het in hun domein veel gemakkelijker is om prestatiedoelen te behalen.
- Leaders maken bij hun beoordeling te weinig onderscheid tussen verschillende medewerkers, terwijl medewerkers toch wel verschillen in hun prestaties en zo op bepaalde punten beter scoren dan op andere
 - Iedereen gaat binnen het middenstuk vallen en de beoordeling ‘goed’ krijgen (= central tendency bias)
- Oneerlijk dat de verantwoordelijkheid voor het welslagen van het evaluatiegesprek uitsluitend bij de leider ligt. Ook de medewerker maakt een groot deel uit van het gesprek. Ook de gesprekscompetenties van de medewerker kunnen een verschil maken.

Enkele vuistregels in de marge van het evaluatiegesprek

- ❖ Maak voldoende tijd vrij
- ❖ Zorg dat je niet gestoord wordt
- ❖ Stel de medewerkers op hun gemak
- ❖ Geef de intentie van het gesprek: constructief en horizontaal (eerder dan conflicterend en hiërarchisch)
- ❖ Maak notities
- ❖ Wees ontspannen
- ❖ Overweeg situationele omstandigheden
- ❖ ... (p127)

Fases van het gespreksmodel

- ❖ Voor het gesprek: vertrouwen opbouwen
 - Er is vertrouwen nodig om een goed evaluatiegesprek te kunnen voeren. Hierbij staan eerlijkheid, openheid en respect centraal.
- ❖ F1: opening gesprek
 - Herhaal doelstellingen gesprek + verduidelijk agenda
- ❖ F2: vershaf een positief oordeel op een motiverende manier. Vershaf een negatief oordeel op een zakelijke, open en eerlijke manier.
 - Draai niet rond de pot

- Wees bereid om naar de medewerker te luisteren
- ❖ F3: samen tot oplossingen komen
 - Streef inzicht in de wensen, behoeften en belangen van de andere na
- ❖ F4: maak concrete doelstellingen voor de volgende periode
- ❖ F5: Evalueer het gesprek om na te gaan wat goed verliep en wat anders kan

Evaluatieformulier kritisch bekijken

- ❖ Er bestaan standaard formulieren die zich niet gaan specificeren per sector / job
- ❖ Er komen vaak beoordelaars aan bod die niets te maken hebben met de prestaties van de medewerkers
- ❖ Er worden interpretaties en uitspraken gedaan over gedrag dat nooit geobserveerd werd door de leider
- ❖ Vaak gaan deze formulieren ook louter om competenties die niet echt voldoende meetbaar zijn adhv zo'n evaluatieformulier dit gaat om competenties zoals integriteit, doorzettingsvermogen, kennis en loyaliteit,...
- ❖ Er moet dus met 3 aspecten rekening gehouden worden bij gebruik van een evaluatieformulier: validiteit, betrouwbaarheid en relevantie

Evaluatiemethodes

- ❖ Wat het meest gebruikt wordt en vrij positief bevonden wordt zijn beoordelingsschalen zonder gedragsankers (voorbeeld p130 in kader)

vb. in hoeveel procent van de tijd observeerde je gedragingen van [naam] die aantonen dat [naam] effectief spreekt in het team? / bijdraagt aan de vereiste acties om het werk te vervullen wanneer hij/zij het voortouw heeft genomen bij het werk?

 - = BOS = Behaviorial Observation Scale
 - Dit evaluatiesysteem beschrijft precies welk gedrag wenselijk is om effectief te zijn
 - Dit systeem vermindert prestatieproblemen omdat de medewerker een spiegel krijgt voorgehouden vanuit concreet geobserveerd gedrag
 - Helpt medewerkers om te begrijpen wat nuttig is om te doen (waarmee verder doen en waarmee stoppen)
 - Gradaties worden idealiter weergegeven op frequentie: 'altijd, vaak, af en toe, zelden, nooit' en dus niet evaluatief: 'uitstekend, goed, minder goed, slecht' omdat deze voor interpretatie vatbaar zijn
 - Per prestatiecategorie wordt er dan een gemiddelde gemaakt van de scores op de gradaties

❖ Beoordelingsschalen met gedragsankers

- = BARS = Behaviorally Anchored Rating Scales
- Grafische schalen met gedragsbeschrijvingen bij de verschillende gradaties van een gewenste competentie
- Best om observaties van gedrag te noteren bij de relevante dimensies om dan te vergelijken met de gewenste gedragsankers
- Hierbij kan er dus geëvalueerd worden op basis van werkelijke gedrag en niet op basis van interpretaties
- Hier kan ook zeer specifieke feedback gegeven worden

❖ Managen van doelstellingen

- = MBO = Management By Objectives
- Populaire methode om prestaties van managers op te volgen
- Leider vergelijkt bij deze methode specifieke, meetbare targets met de behaalde resultaten van de medewerkers
- Aan het begin van de evaluatiecyclus worden dan haalbare en uitdagende doelstellingen opgesteld in samenspraak met medewerkers
- Tijdens evaluatiegesprek wordt dan nagegaan of de doelstellingen bereikt werden en worden er nieuwe doelstellingen opgesteld voor de volgende periode
- Risico's aan deze methode verbonden
 - Gebruik het niet om de prestaties van individuele medewerkers te evalueren > slimme medewerkers gaan er in slagen om deze doelstellingen te behalen en niet steeds ten voordele van de organisatie
 - Verschaft geen relevante info aan de leider of de medewerker. Het vertelt niet waar de medewerkers het best mee beginnen, wat ze beter achterwege laten en waarmee ze verder moeten doen.
- Meer aan te raden om de prestaties van een team op te volgen

Enkele vuistregels voor het prestatieformulier

- ❖ Het formulier bevat methodes die peilen naar zowel competenties als prestaties
- ❖ Een systeem met meerdere relevante beoordelaren, die interne en externe klant van de medewerker zijn, verdient de voorkeur
- ❖ Voorzie ruimte voor beroep en commentaar medewerker
- ❖ ...

Enkele vuistregels voor de evaluator

- ❖ Tracht objectief te kijken naar je medewerker door te vertrekken van je eigen observaties van gedrag. Kom hierbij los van initieel oordeel door voorbije ervaringen, stereotypering, affectie, reputatie, ...
- ❖ Bekijk enkel hoe de medewerker nu presteert. Koppel je evaluatie vd huidige prestaties los van vorige evaluaties en vergelijk niet met andere medewerkers. Bekijk het presteren van de medewerker door je eigen bril, kijk niet eerst naar wat andere evaluatoren aanmerken op de medewerker
- ❖ ... (p133-134)

Fase 3: Hoe kan ik medewerkers steunen en opvolgen opdat ze betrokken en gezond zijn? De rol van de dienende leider en sociale ruil

Case

Muiterij van managers bij ABN AMRO tegen de top

- ❖ ABN AMRO = 3^{de} grootste bank in Nederland
- ❖ Situatie door escaleerde in November 2018 omdat een 40-tal hooggeplaatste managers de leiding vd bank openlijk onder vuur nam in een anonieme brief
- ❖ Inhoud brief
 - Leaders van de bank hebben een gebrek aan visie + zijn niet bereid tot dialoog
 - Leider is te onzichtbaar
 - Er wordt te hard ingegaan op het doel om de bank duurzaam te maken en dit is geen strategie, maar een voorwaarde (the bigger picture verliest men uit het oog door te focussen op een pixel)
- ❖ Beide leiders reageren beiden 'not amused' op de nieuwe aanklacht. Ze zeggen open te staan voor debat, maar niet op deze manier.
- ❖ Deze case kan zeer verschillend uitdraaien afhankelijk van de strategie die de top vh bedrijf verder kiest

Recent is er meer en meer erkenning van de relevantie van leiders die meer opgaan in de achtergrond. Vanuit een dienende opstelling staat de medewerker op de voorgrond, eerder dan de leider.

Actuele uitdagingen

Doorgeslagen of tijdig welzijnsdebat?

Werkgevers nemen vandaag niet enkel de verantwoordelijkheid voor het welbevinden van hun personeel op de werkvloer, maar ook voor het welbevinden van hun personeel in de privésfeer. De verantwoordelijkheid van de werkgever is de laatste jaren onopgemerkt enorm uitgebreid.

Het welzijnsdebat klinkt steeds luider en harder. In dit debat roepen stemmen op tot meer menselijkheid, gezondere werkomgevingen en meer geluk dankzij het werk. Is het debat doorgeslagen, nog net op tijd of te laat?

Mensgerichte focus op het werk

- ❖ Oproep naar een meer mensgerichte benadering op het werk
- ❖ Veel aandacht van leiders gaat naar prestatiecijfers zonder oog te hebben voor de mens achter de prestaties
- ❖ Kleine case in kader op p141

Gezondheid op het werk

- ❖ Medewerkers kijken steeds meer voor hun gezondheid meer naar de werkgever
vb. verschillende bedrijven bieden mindfulnesscursussen en yoga aan
- ❖ Waar vroeger op vlak van welzijn de aandacht naar work-life balance ging, zien we dat er nu meer aandacht gaat naar de gezondheidstrend die ook in de maatschappij alomtegenwoordig is met initiatieven als 'start-to-run', 'stop-to-smoke', ...
- ❖ Merk op: welzijn is een containerbegrip dat niet enkel uit gezondheid bestaat, maar ook uit jobtevredenheid en affectieve betrokkenheid. Terwijl er oog is voor gezondheid, glijdt de aandacht weg van de effectieve oorzaak van de problemen.

Gelukkig zijn

- ❖ In sommige bedrijven gaat het hem niet louter gaan om de gezondheid wanneer het aankomt om het welzijnsdebat
vb. Verschillende bedrijven besteden geld aan gelukscoaches, teambuilding en Chief Happiness Officers
- ❖ Dit gaat wel in tegen onderzoeksbevindingen, een focus op geluk zorgt ervoor dat we ons eigenlijk minder gelukkig voelen. Als geluk een plicht is, voel je je slechter als je er niet in slaagt.
vb. Deelnemers van een psychologisch experiment keken naar een film die hen doorgaans blij zou maken. Voordat de film werd bekeken, moest de helft van de groep een verklaring voorlezen over het belang van geluk in het leven. De andere helft niet. De 1^{ste} helft was minder blij na het kijken van de film dan de andere.

- ❖ Ander onderzoek wijst erop dat geluk de relatie met je leider kan beschadigen. Als we ervan uitgaan dat geluk moet gevonden worden op de werkvloer, gaan we hiervoor de leider verantwoordelijk achten.
 - We willen constante erkenning + troost bij tegenslag
 - Als we dit niet ervaren voelen we ons verwaarloosd en overreageren we
- ❖ Hoort bij werken dan toch even afzien? Dit is een moeilijke boodschap om over te brengen, maar uit onderzoek blijkt al zeker dat het geen goed idee is om medewerkers gelukkig te proberen maken.
- ❖ Merk op: minstens 50% van het geluk is genetisch bepaald, 10% wordt bepaald door de omstandigheden waarin je verkeert, zoals hoe rijk je bent en in welk je woont, en slecht 40% van je geluksniveau kan je zelf veranderen door je gedrag aan te passen.
- ❖ Er zijn heel wat misvattingen over hoe je geluk kan bereiken door je gedrag.
 - Je bereikt geen geluk door jezelf doelen te stellen en die te halen
 - Jammer genoeg heeft ons brein een tekort aan motiverende mechanismen om dingen te doen die ons wél gelukkig maken
vb. zoeken van betekenisvol contact (niet op je telefoon), zomaar iets anders doen voor een ander, de tijd nemen om eens dankbaar te zijn
- ❖ Het is dus ook zeer gevaarlijk om te gaan focussen op geluk

Ten dienste van

- ❖ Organisaties hebben meer nood aan ethisch, mensgericht leiderschap
- ❖ Het welzijn van werknemers heeft nu ook een hoge prioriteit en dus is er nood aan leiders die zich ethisch en zorgzaam gaan gedragen
- ❖ Leiderschap wordt binnen de recente opkomst van positieve psychologie gekaderd als sleutelfactor voor betrokken medewerkers en bloeiende organisaties
- ❖ Ideaal groeit naar de leider die ten dienste staat van zijn medewerkers, idpv omgekeerd
- ❖ Er wordt afstand genomen van de zogenaamde ‘homo economicus’ die individualistisch, opportunistisch en zelfbedruipend is

Opkomst human relations-model

Human relations-model van eind de jaren 50

- ❖ Periode 1926-1969 veranderde de samenleving sterk
 - Opkomst vakbonden die zich bekommerden over de lonen van arbeiders
 - Nieuwe arbeidsapparaten doen intrede in huishoudens
 - Steeds meer focus in industrie op consumptiegoederen
 - Elektrische apparaten worden steeds betaalbaarder en iedereen wil er een

- Kortom: welvaart groeide
- ❖ Mensen begonnen in deze periode meer interesse te krijgen in recreatie en hierdoor werden ze ook minder gewillig om overuren te presteren + lieten zich niet zomaar aan gezag onderwerpen zonder hierbij vragen te stellen
- ❖ In dit model staan ... voorop. Als mensen betrokken zijn dan zullen ze zich ook inzetten voor de organisatie vanuit een teamspirit en behoefte aan participatie.
 - Inzet
 - Samenhang
 - Moreel vd medewerkers
- ❖ Volgende principes staan centraal bij dit model
 - Er is geen wezenlijk verschil tussen belangen vd leider en de medewerker. Conflicten tussen beiden ontstaan vaak door slechte communicatie.
 - Medewerkers zoeken niet enkel materieel kapitaal (een goed loon), maar ook een sociaal kapitaal. De mens is een groepswezen en wil erbij horen. Het respect en de status die je krijgt door je werk zijn ook belangrijk voor jobtevredenheid, naast het loon. Het is zelfs zo dat loonhoogte slechts 9% van de jobtevredenheid bepaald.
 - De medewerker wil zich conformeren aan de informele groep, waar soms andere waarden en normen heersen dan in de formele groep.
 - Leaders dienen de waarden en normen van de informele groep in overeenstemming te houden met de waarden en normen van de formele groep.

Hawthorne-experimenten: experimenten die de impact van hoeveelheid verlichting testen op de productiviteit van arbeiders bij General Electric.

- ❖ Elke keer dat ze de hoeveelheid licht opvoerden, bleek de productiviteit mee omhoog te gaan, MAAR dit gebeurde ook wanneer ze de hoeveelheid licht verminderden
- ❖ Hoe kan dit nu? > Arbeiders worden gestimuleerd door aandacht te krijgen
- ❖ Experiment zet het belang van informele relaties op de werkvloer in de spotlights

Hoe motiveert de dienende leider?

Dienende leider

Voorbeeld: Nelson Mandela

- ❖ “ It is better to lead from behind and to put others in front, especially when you celebrate victory when nice things occur. You take the front line when there is danger. Then people will appreciate your leadership.”
- ❖ Komt op voor gelijke rechten voor mensen met een andere huidskleur. Hij werd hiervoor berecht voor terrorisme en idpv zichzelf voor het gerecht te verdedigen nam hij nog eens de kans om zijn standpunt te benadrukken. Daarbovenop kwam hij na 27 jaar vrij en riep hij

op om geen wraak te nemen. “If I can forgive them, then you can forgive them”. Hij durfde hier dus weer vanuit ethische overwegingen afwijken van de publieke opinie (om wraak te nemen).

Ruimte voor anderen

- ❖ Hoeveel ruimte neem je in en hoeveel ruimte laat je voor anderen?
- ❖ Door zelfbewust te zijn kan je als leider zeer nederig blijven. Je beseft dat je juist een klein onderdeel bent in een groter geheel.
- ❖ Net door deze nederige aanpak kan je meer impact verkrijgen. Je verschaft meer tijd voor andere elementen, zoals bvb oprechte en diepgaande gesprekken met ruimte om te reflecteren en om door te dringen tot de essentie.
- ❖ De dienende leider kunnen we als volgt beschrijven:
 - **Altruïstische (=onbaatzuchtige) roeping** vanuit een diep geworteld verlangen om een positief verschil te maken in andermans leven door middel van dienstbaarheid. Dienende leiders nemen hun verantwoordelijkheid en gaan voor dienstverlening in plaats van eigenbelang en controle.
 - **Moed** is het vermogen om dingen anders te zien en risico's te nemen door oude problemen aan te pakken met nieuwe oplossingen.
 - **Agapao** is onvoorwaardelijke liefde voor de persoon als geheel, in plaats van mensen te behandelen als middelen.
 - **Vergeving** is het vermogen om dingen die verkeerd waren los te laten en geen wrok te koesteren. Vanuit empathie kan je begrijpen wat anderen velen en hoe anderen naar een bepaalde situatie kijken.
 - **Nederigheid** is het begrip van de eigen sterke en zwakke punten, waardoor je sterktes in perspectief worden geplaatst. Dienende leiders geven graag toe dat ze baat hebben bij de expertises van anderen en zijn bescheiden bij succes.
 - **Banden** worden gesmeed door mensen te aanvaarden zoals ze zijn, hen als gelijkwaardig te beschouwen en open en eerlijk te communiceren vanuit een vertrouwensrelatie
 - **Ethisch handelen** betekent je morele normen hoog houden en handelen met integriteit.
 - **Authenticiteit** is trouw blijven aan jezelf, nauwkeurig reflecteren op je publieke en private persoonlijkheid. Je professionele rol is ondergeschikt aan wie je bent als persoon.
 - **Het creëren van waarde voor de gemeenschap** is de mate waarin leiders ervoor zorgen dat hun organisatie een positieve bijdrage aan de maatschappij levert
 - **Verantwoordelijkheid** houdt medewerkers verantwoordelijk voor de dingen die ze kunnen beïnvloeden. Als dienende leider verschaft je richting aan mensen opdat ze weten wat je verwacht.

- ❖ Merk op: transformationele leider heeft ook aandacht voor de individuele noden van de medewerkers. Waar zit dan het verschil in deze leidersstijlen?
 - Dienende leider: bijzondere aandacht voor de psychologische noden van medewerkers is een primair doel op zichzelf
 - Transformationele leider: individuele consideratie staat in het licht van de organisatiedoelstellingen
- ❖ Merk op: authentiek leiderschap houdt dan ook weer rekening met noodzaak tot zelfbewustzijn en zelfregulering, net zoals de dienende leider weer.
 - Dienende leider: is authentiek, niet als doel op zichzelf maar omdat ze een roeping of innerlijke overtuiging hebben om te dienen en een positief verschil te maken voor anderen
 - Authentieke leider: authenticiteit is een doel op zich

Mechanisme van sociale ruil

Aandacht

- ❖ Hoe kunnen we mensen vooral hun energie laten inzetten op hun effectief werk en ervoor zorgen dat de afleiding miniem is.
 - Voldoende geloven in je mensen zou al veel moeten doen
 - Merk op dat verwaarloosde medewerkers nog steeds de vereiste productiviteit behalen (zie piramides egypte), maar niemand gaat er echt volledig voor.
- ❖ Je gaat dus mensen aandacht gaan geven vanuit een positieve insteek. Dit zal dan op zijn beurt leiden tot respect en betrokkenheid.

Sociale ruil

- ❖ Je kan je verplicht voelen om iets terug te doen als je een gunst van iemand krijgt. vb. kaartje sturen voor de feestdagen naar wie jou vorig jaar een kaartje stuurde
- ❖ De sociale ruiltheorie verklaart waarom mensen harder willen werken voor een organisatie als de leider sociale gunsten verschaft. Hier staan 4 aspecten centraal
 - Het is een langetermijnproces
 - Van investeren op basis van geven-en-nemen
 - Vanuit een open en vooraf ongedefinieerde ruil
 - Die gebaseerd is op vertrouwen dat er geen misbruik zal gemaakt worden van je goede intenties
- ❖ Medewerkers voelen zich betrokken tot de organisatie in ruil voor betrokkenheid die de leider ten aanzien van hun individuele noden en wensen toont.

- ❖ Betrokkenheid bij organisatie resultaat van ‘norm van wederkerigheid’ (= norm of reciprocity)
 - Deze norm impliceert dat het verplichtingen met zich meebrengt als je gunsten verkrijgt.
 - Je doet iets voor iemand omdat je eerder ook gunstige voordelen vd persoon kreeg.

Vertrouwensrelatie

- ❖ Vertrouwen als belangrijke hoeksteen bij sociale ruil
 - Mensen zijn bereid zich meer te geven binnen een organisatie omdat ze ervaren dat de leider ook geeft om hun welzijn.
 - Sprake van positieve verstandhouding tussen leider en medewerker gebaseerd op respect en commitment
- ❖ Merk op: eens vertrouwen beschadigd is kan het zeer lang duren vooraleer het weer hersteld is
- ❖ Ruilrelaties gaan zich traag gaan ontwikkelen, omdat vertrouwen zich ook traag ontwikkelt. Je begint klein en als je merkt dat de andere partij niks doet in ruil voor jouw gunst dan ben je niet veel kwijt.

Onderzoek over dienend leiderschap en sociale ruil

- ❖ Dienende leiders focussen op groei en ontwikkeling voor hun medewerkers, waardoor medewerkers zich verplicht voelen om te reciproceren met gunstige gedragingen
- ❖ Dienende leiders kunnen dus hun medewerkers net dat tikkeltje meer aansporen om meer in het voordeel van de organisatie te gaan handelen
- ❖ De dienende opstelling van de leiders, wordt beschouwd als een gunst van de organisatie

Diende leiders doen groeien door...

Ijsberg dienende leider op p154 + uitleg (maar grotendeels herhaling van wat we al weten of nog moeten weten komen)

Bescheidenheid

Macht corrumpeert

- ❖ Cookie monster experiment
 - Mensen random opgedeeld in groepen van 3 personen waarin er telkens 1 iemand de rol van leider toebedeeld kreeg.
 - Bij een schrijfo opdracht kregen ze na een halfuur een plateau met 4 verse koekjes voorgeschooteld (voor elk teamlid 1 en dan nog 1 extra)

- In haast alle gevallen nam de persoon die als leider aangeduid was het 2^{de} koekje + deze mensen waren ook meestal degenen die met hun mond wagenwijd open aten, smakkend en kruimelend.
- ❖ Stanford prison experiment
 - Studenten opgedeeld in 2 rollen, bewakers en gevangenen in een gesimuleerde gevangenis
 - Na 6 dagen moest de studie worden afgebroken door de brutaliteit van de bewakers en het lijden van de gevangenen
 - Sommige bewakers hadden er plezier in om de gevangenen te vernederen
- ❖ Dooprituelen in het studentenleven?
 - Goed voor verbondenheid en sociale cohesie
 - Kan uit de hand lopen zoals de dode in 2018
- ❖ Macht corrumpeert en absolute macht corrumpeert absoluut
- ❖ Hoewel mensen macht verwerven door de belangen van anderen te beogen, namelijk door empathie, samenwerking en openheid, beginnen deze kwaliteiten te vervagen bij het opklimmen van de organisatieladder

Val van arrogantie

- ❖ Leiders kunnen gaan frauderen of zich inlaten tot seksschandalen (zie voorbeelden bovenaan p157), maar het kan ook gaan over het falen in kleine dagdagelijkse dingen
- ❖ Leiders beginnen hun macht te gebruiken gedreven door ego en eigenbelang
- ❖ Kan klein beginnen door een paar verkeerde beslissingen
vb. special treatment

Ongetemd ego

- ❖ Voorbeelden van arrogante trekjes van macht:
 - Anderen onderbreken als ze aan het woord zijn
 - Geen interesse in de persoon die bij je is
 - Grappen of verhalen vertellen die anderen voor schut zetten
 - Pluimen van groepsinspanning op je eigen hoed zetten
- ❖ Macht brengt ons in een toestand waarbij we ons expansief voelen, vol energie, almachtig, hongerig naar beloningen, immuun voor risico's,... > leidt tot onbeschuft en onethisch gedrag
- ❖ Je ego kan ongetemd worden door macht. Je wilt constant de slimste, de grappigste of een ander superlatief zijn.

- ❖ Daarom moet je je ego in bedwang proberen houden door jezelf steeds vragen te stellen bij je gedrag en je overtuigingen. Je moet dus self-aware zijn.

Stel jezelf de volgende vragen om je self-awareness aan te sporen en je ego aan banden te leggen (gebaseerd op tips van Lou Solomon)

- ❖ Hou je je aan kleine beloftes die je misschien slecht uitkomen?
- ❖ Inviteer je anderen in de spotlights?
- ❖ Geef je je fouten toe?
- ❖ Reflecteren je beslissingen je dieperliggende waarden?
- ❖ Ben je dezelfde persoon thuis, op het werk en in de schijnwerpers?

Emotionele intelligentie

Eigenschappen van emotionele intelligentie

- ❖ Emotionele intelligentie houdt vooral mensen in die hun eigen emoties kennen en goed zijn in het lezen van en omgaan met andermans emoties.
- ❖ 5 eigenschappen om aan je emotionele intelligentie te werken:
 - Zelfbewustzijn: je eigen sterktes en zwaktes kunnen inschatten waardoor je zelfverzekerd kan zijn. Het gaat om emotioneel bewustzijn, zelfinschatting en zelfvertrouwen.
 - Kan ook gekweekt worden door authenticiteit
 - Wat is je achtergrond? Wat heeft je gevormd? Wat waren belangrijke en mooie gebeurtenissen in je leven? Wat zijn je angsten en je drijfveren?
 - Door deze vragen te stellen aan jezelf als leider kan je het heft in handen nemen om jezelf te leiden.
 - Zelfregulering: het kunnen opbrengen om te werken aan iets wat je op lange termijn wil
 - Sociale vaardigheden: mensen met een hoog EQ kunnen goed omgaan met zowel bekenden als vreemden
 - Inlevingsvermogen: je goed kunnen verplaatsen in de gevoelens van anderen
 - Positieve motivatie: positief denken over je eigen mogelijkheden en je niet snel van je melk laten brengen

Zelfinzicht

- ❖ 95% van de mensen denkt dat ze een goed inzicht in zichzelf hebben, terwijl dat maar 10-15% werkelijk is.
- ❖ Je bent niet in staat om anderen te leren kennen en te begrijpen als je geen inzicht hebt in jezelf
- ❖ Je hebt kortom dus nood aan zelfinzicht, zowel in je zwakke als in je sterke punten en ook inzicht in die van je medewerkers.
- ❖ Echter niet makkelijk om jezelf te leren kennen.
 - Mensen zijn bang om je soms eerlijk op negatieve elementen te wijzen. Logisch ook, want wie ontvangt er nu graag negatieve feedback?
- ❖ In tegenstelling tot intuïtie: mensen leren niet altijd uit ervaringen
 - Als we onszelf als ervaren beschouwen, gaan we minder moeite doen om ons zelfinzicht te verhogen
 - Hoe meer macht leiders hebben, hoe meer kans dat ze hun competenties gaan overschatten
 - Hoe hoger de positie die men heeft in een bedrijf, hoe minder mensen ook nog feedback kunnen geven aan deze persoon + men is minder gretig om nog constructieve feedback te geven uit schrik voor de macht die men bezit
- ❖ Onderzoek toont aan dat de meest succesvolle leiders wel frequent kritische feedback gaan vragen aan tal van stakeholders zoals bazen, collega's, werknemers,...
- Door je meer bewust te zijn van jezelf kan je jezelf meer gaan aansturen
 - Je kan gaan reflecteren over 'wie ben ik nu' en 'wie wil ik zijn'
- ❖ Johari-venster op p162, hieruit kan je vertrekken om zelfreflectie te doen over je sterke en zwakke punten:
 - Open zone
 - Wat je over jezelf weet en wat ook bekend is voor anderen
 - Door openheid deze info is het basis van goede communicatie en samenwerking, vrij van afleiding, wantrouwen, verwarring, conflicten en misverstanden
 - Blinde zone
 - Wat je niet over jezelf weet maar anderen wel weten
 - Door feedback van anderen op te zoeken kan je dit gebied verkleinen en open zone vergroten
 - Komt ten goede aan zelfbewustzijn
 - Onwetendheid over jezelf zorgt voor domeinen waarbinnen je minder effectief of productief bent

- Verborgen zone
 - Wat je weet over jezelf, maar anderen niet over jou
 - = façade
 - Kan zowel prive-info en gevoelens zijn als werk- of prestatiegerelateerde info
 - Door anderen te zeggen hoe je je voelt, vergroot je de open zone wat voor een beter begrip, samenwerking, vertrouwen, effectiviteit en productiviteit zorgt
 - Verkleinen van deze zone kan ervoor zorgen dat verwarring, misverstanden en slechte communicatie achterwege blijven
- Onbekende zone
 - Wat onbekend is voor jezelf en voor anderen
 - Doorgaans groter bij jongere mensen door minder ervaring
 - Door nieuwe dingen te proberen, zonder druk om te slagen kan je verborgen talenten ontdekken
 - Kan ook onderdrukte, onbewuste gevoelens bevatten

Feedback om blinde vlek in te perken

- ❖ Leiders moeten dus opletten dat ze niet in een situatie verzeild geraken zoals bij “de kleren van de keizer” (zie val van arrogantie: de waan hebbend dat je beter bent dan je eigenlijk bent gewoon omdat je een mooie positie hebt binnen een bedrijf)
- ❖ Het is dus beter om als leider aan te geven dat je eerlijke en kritische feedback wilt, zodat niemand begint te vlijen om in een goed laatje te komen
- ❖ Om deftig in de spiegel te kunnen kijken ga je dus ook beter gaan doorvragen bij interpretaties uit welk gedrag ze dit zijn gaan afleiden.
- ❖ Als leider moet je dus zo open mogelijk zijn over je behoeften en verwachtingen, dit toont dat je open staat voor feedback.

Richtlijnen om feedback te vragen

- ❖ Zorg dat je openstaat voor info die je van inzicht kan doen veranderen. Geef eventueel een aanzet door specifieke vragen te stellen.
- ❖ Wees voorbereid om dingen te horen die je een onaangenaam gevoel kunnen geven
- ❖ Wees je ervan bewust dat je feedbackgever zijn/haar interpretatie van de situatie geeft, maar realiseer je dat zijn/haar gevoelens hierbij echt zijn.
- ❖ Controleer of je de feedback juist begrepen hebt
- ❖ ...

Inzicht in persoonlijkheid

- ❖ Door inzicht te hebben in jouw en andermans persoonlijkheid kan je beter begrijpen van waaruit een bepaald gedrag voortkomt
 - Met persoonlijkheid bedoelt men redelijk stabiele psychologische kenmerken die een persoon beschrijven
 - Adhv deze kenmerken kan je gelijkenissen en verschillen tussen jezelf en anderen begrijpen.
 - Door zelfinzicht kan je dus beter omgaan met de negatieve gevolgen van je persoonlijkheid
- ❖ Big five-model van persoonlijkheidskenmerken:
 - Open voor ervaringen
 - de mate waarin je openstaat voor ervaringen, originaliteit en hoe openminded je bent
 - voorbeeld van gedragingen: naar documentaires kijken, je kamer vaak opnieuw inrichten, je routine doorbreken,...
 - kenmerken: fantasierijk, veel interesses, origineel, gedurfd, voorkeur voor afwisseling,...
 - Consciëntieus zijn
 - Je impulsen beheren en plichtsbewust handelen op een sociaal aanvaardbare manier
 - Faciliteert (=vergemakkelijkt) taakuitvoering en doelgericht gedrag
 - Vermogen om voldoening uit te stellen, om te werken binnen de gangbare regels en afspraken
 - Voorbeelden van gedragingen: op tijd komen bij afspraken, hard studeren, dubbelchecken op taalfouten,...
 - Vastberaden en voorbedacht vasthouden aan doelen
 - Kenmerken: aanhoudend, ambitieus, grondig, discipline,...
 - Extraversie
 - Waar je energie uit haalt, enthousiasme en assertiviteit vanuit positieve emoties
 - Hoe sociaal en spraakzaam ben je + hoezeer kan je oprecht je mening delen
 - Voorbeelden van gedragingen: afgaan op een onbekende op een feestje en jezelf voorstellen, de leiding nemen in de organisatie van een project , je mening zeggen als je het niet eens bent met anderen

- Batterijen van mensen met deze karaktereigenschap laden op door interactie met anderen
- Kenmerken: sociaal, zelfbewust, vrolijk, energiek, spraakzaam,...
- Anderen helpen
 - Hoe goed ga je om met anderen, hoe inschikkelijk ben je en hoe onzelfzuchtig en bescheiden ben je
 - Voorbeelden van gedragingen: de goede kwaliteiten van anderen beklemtonen in gesprekken, notities en boeken uitlenen, iemand troosten die overstuurt is
 - Mogelijk probleem bij dit soort mensen is dat ze het moeilijk vinden om negatieve feedback te geven net omdat ze zo sterk meevoelen met anderen.
 - Kenmerken: vertrouwend, bescheiden, geduldig, matig, tactvol,...
- Emotionele stabiliteit
 - Zelfvertrouwen en de mate waarin men zich comfortabel voelt in de eigen huid
 - Voorbeelden van gedragingen: aanvaarden wat goed is en wat minder goed is in je leven zonder te klagen of op te scheppen, ermee omkunnen dat als iemand boos op je is, ...
 - Tegenpool = neuroticisme = mensen die meer negatieve emoties ervaren
 - Kenmerken: onaangenaam, pessimistisch, humeurig, jaloers, nerveus, prikkelbaar, overgevoelig, onzeker,...

Self-assessment p169

Jobprestaties voorspellen

- ❖ Moet personeelsselectie meer op basis van persoonlijkheid verlopen?
- ❖ Persoonlijkheid kan een belangrijkere rol spelen dan competenties, want deze zijn aan te leren en persoonlijkheid dus niet
- ❖ De Big five kan hiervoor dus weer ingezet worden op een betrouwbare meting + resultaten op te leveren. (merk op dat een 100% juiste voorspelling onmogelijk is)
- ❖ Laat personeelsselectie dus NIET vertrekken van nikszeggende interviews, ga voor een STAR-gesprek (fase 1) en vul deze eventueel aan door de jobkandidaten de Big Five te laten invullen
 - Big Five blijkt blijkbaar sectoren te kunnen overlappen, waardoor deze dus zeer bruikbaar is

Empathie

- ❖ Emoties zijn besmettelijk vooral indien je bewust focust op anderen
vb. als je huisgenoot thuiskomt met een slecht humeur, zal het niet lang duren voor je er ook van hebt
- ❖ Als leider is het belangrijk dat je een positieve uitstraling naleeft. Positieve emoties in een team zijn namelijk belangrijk voor constructieve samenwerking en groepsprestaties
- ❖ Volgens Nietzsche bestaan er geen feiten, enkel interpretaties. Iedereen vormt zijn eigen waarheid. Wie in gesprekken goed kan interpreteren wat de ander bedoelt en wat hij/zij eigenlijk wil, kan betere relaties ontwikkelen.
- ❖ Empathie gaat er dus voor zorgen dat je aandacht hebt voor anderen. + Je kan het makkelijk tonen als je ergens dankbaar voor bent.

Hoe benader je medewerkers op een emotioneel intelligente manier?

- ❖ Stel in elke interactie en 2-tal vragen en paraphraseer belangrijke punten die anderen maken
- ❖ Luister levendig. Dit betekent dat je lichaam en ogen automatisch gericht zijn op de persoon die aan het spreken is.
- ❖ ...

Dankbaarheid tonen

- ❖ Toon oprechte dankbaarheid en maak dit een vast onderdeel van hoe je communiceert met anderen
- ❖ Stuur collega's e-mails waarin je je waardering uitdrukt voor specifiek, goed afgeleverd werk
- ❖ ...

Genereus zijn

- ❖ Delegeer belangrijke verantwoordelijkheden
- ❖ Wees genereus met je lof

Vertrouwensrelatie

- ❖ Wanneer door een medewerker een doorslaggevende fout gemaakt wordt is het beter begripvol te reageren ipv gefrustreerd. Dit zal op lange termijn ook tot beter resultaat leiden.
- ❖ Door begrip en interesse te tonen in wat er gebeurde, kan je het vertrouwen van de medewerker in jou verhogen.

- ❖ Vertrouwen is een cruciale motor voor creativiteit en jobprestaties, als er geen vertrouwen is klappen mensen toe. Ze durven geen risico's meer te nemen en doen het meest essentiële voor hun jobomschrijving, maar niks meer.
- ❖ Leiders moeten dus eerst wat afkoelen voordat ze reageren op een gemaakte fout. Door te wachten kan je redelijker reageren.

Effectief communiceren

(self-assessment p174)

Oprecht luisteren

- ❖ Luisteren is meer dan horen wat mensen zeggen, ook accuraat absorberen wat de andere zegt is niet genoeg om goed te luisteren.
- ❖ Goed luisteren is niet als een 'spons' die alles absorbeert wat er gezegd wordt, maar eerder als een 'trampoline' : je stelt vragen en laat pauzes in je vraagstelling in waardoor je ideeën kan laten stuiteren
 - Je gaat dus eerder het denkwerk gaan verhelderen en versterken
 - Merk op: # aanmerkingen
 - Dit kan enkel in een veilig omgeving
 - Je hebt ook oog voor non-verbale cues zoals gezichtsuitdrukkingen, ademhaling, gebaren, houding en andere subtiele signalen.
 - Je luistert dus zowel met je ogen als je oren
- ❖ Door aandacht te hebben voor de mensen achter het werk kan je diepere menselijke contacten leggen met je medewerkers
- ❖ Je probeert dus je medewerker een gevoel van warmte te geven, maar hierbij moet je een zekere afstand aanhouden zodat je als leider nog steeds vrij kan handelen en beslissingen nemen.
- ❖ Bij actief luisteren schuiven we onze waarden, meningen en attitudes terzijde en proberen we de boodschap van de ander volledig te begrijpen.
 - Reflecteer wat je hoort
 - Zoek extra info
- ❖ Mensen hebben als je actief luistert het gevoel dat ze volledig gehoord en begrepen worden
>> relevante business skill

Communiceren

- ❖ Communicatiemodel gebaseerd op het werk van Shannon en Weaver p177
- ❖ Als zender breng je een boodschap over met verbale en non-verbale communicatie
- ❖ Zo codeer je wat er omgaat in je hoofd tot een boodschap die je richt aan een andere persoon
 - De manier waarop je dit codeert hangt af van wie je bent, je achtergrond, je waarden en normen en de assumpties die je hebt
- ❖ Vooraleer de boodschap bij de andere persoon aankomt gaat de boodschap doorheen een medium.
vb. een gsm, Messenger, face-to-face,...
- Als leider kan je het medium kiezen afhankelijk van hoe gevoelig de boodschap is.
- ❖ Een boodschap kan onderhevig zijn aan veel ruis die de boodschap kan verkleuren.
vb. zie spelletje 'boodschap doorfluisteren'
- Wat je bedoelt is soms niet hoe het begrepen wordt
- Ruis kan alle vormen aannemen: niet verstaanbaar accent, niet gekend jargon voor de luisteraar, gedachten er niet bij hebben, hoofdpijn, slechte verbinding, micro die niet werkt.
- Cruciale bron van ruis is de mate van vertrouwen van de zender en de ontvanger
vb. Als de zender de ontvanger niet vertrouwt dan heeft de zender een verborgen agenda bij de boodschap
- ❖ Als de boodschap eenmaal is aangekomen bij de ontvanger, decodeert de persoon de boodschap (=interpreteren)
 - Ook dit proces is weer afhankelijk van persoonlijkheid, achtergrond, persoonlijke waarden en normen en assumpties
- ❖ Tot slot is er een feedbacklus in het communicatiemodel waarbij de rollen omdraaien. De ontvanger treed nu op als zender. De feedback kan verschillende vormen aannemen waaronder:
 - Informatief: hierbij vraagt de persoon naar aanvullende feiten
 - Corrigerend: hierbij drukt de persoon de twijfels uit of corrigeert hij/zij de oorspronkelijke boodschap
 - Bekrachtigend: hierbij bevestigt de persoon de oorspronkelijke boodschap

Mindfulness

De mindful leider

- ❖ We hebben allen een interne dialoog waarin gedachten elkaar vanzelf opvolgen zonder dat we het beseffen. Ookal beseffen we dit niet, toch zorgt dit ervoor hoe we ons voelen.
- ❖ De mindful leider:
 - Focust de aandacht op het huidige moment
 - Is echt aanwezig tijdens het contact met de medewerker
 - Heeft de intentie om telkens opnieuw de aandacht terug te brengen naar het huidige moment
 - Doet dit op een open en zorgzame manier zonder te oordelen
 - Merkt daarbij ook bewust op waarnaar de aandacht gaat. Dit gaat om 'decentralisatie': aandacht geven en tegelijk vanop een afstand observeren wat je doet.

Effecten van mindfulness

- ❖ Mindfulness helpt je om te begrijpen en waarderen waarom mensen zich op een bepaalde manier gaan gedragen
- ❖ In bedrijven zoals Facebook, Ford, Google, etc. gaan er al mindfulness trainingen door
- ❖ Maar is deze mindfulness nu een hype of zorgt het weldegelijk voor resultaten?
 - Leiders die hoog scoren op mindfulness boeken positieve resultaten voor zowel het welzijn als de prestaties van de leider zelf en zijn medewerkers. > Dit omdat leiders een hoger zelfbewustzijn en hogere emotionele stabiliteit hebben.
 - Als je afstand kan nemen van de maastroom aan gedachten en een observerende houding kan aannemen, beheersen je gedachten en je emoties je veel minder. > Je bent veel meer in staat om automatische reacties te vermijden en reflectief te reageren idpv reactief.
- ❖ Tips voor leiders p181

Impact op hersenen

- ❖ Onderzoek bewijst dat mindfulness sterk ons hersenen verandert, maar welke delen juist?
 - ACC = Anterior Cingulate Cortex
 - Wordt geassocieerd met zelfregulering : het vermogen om doelbewust aandacht en gedrag te richten, ongepaste reacties te onderdrukken en flexibel te zijn
 - + wordt ook geassocieerd met leren van ervaringen uit het verleden om optimale besluitvormen te ondersteunen

- Hippocampus
 - Wordt geassocieerd met emotie en geheugen
 - Deze zone werd groter bij mensen die mindfulness uitvoerden
 - Bij mensen met stressgerelateerde aandoeningen is deze doorgaans kleiner
- ❖ Mindfulness heeft ook effect op hersengebieden die geassocieerd worden met perceptie, lichaamsbewustzijn, pijntolerantie, emotieregulatie, introspectie, complex denken en zelfbesef

Must-have?

- ❖ Wie een mindfulle geest heeft bezit de gave van 2 vaardigheden: focus en bewustzijn.
 - Focus gaat om een brede aandachtsfocus, een soort openheid
 - Bewustzijn gaat om afleidingen te kunnen herkennen en loslaten
- ❖ Mindfulness toepassen gaat dus om het ontwikkelen van een scherpere en helderdere geest
 - Werkgerelateerd: je kan je op een bewust manier focussen vanaf je toekomt op je werk, waardoor je minder fouten maakt en je creatiever en effectiever tewerk gaat.
- ❖ Elke leidinggevende moet onthouden dat het leven alleen bestaat uit momenten, niets meer dan dat. Dus als je het moment vooropstelt, wordt alles bijzonder.
- ❖ De boodschap is dus: als je iets doet, wees dan mindful, bemerk nieuwe dingen op, maak het betekenisvol voor jou persoonlijk, en je zal gedijen (=bloeien).

Kritische noot

- ❖ Men mag zeker niet uit het oog verliezen dat mindfulness een hype is. De positieve elementen worden de laatste jaren zeer sterk in de verf gezet. Dus er is nood aan een belangrijke kritische noot.
- ❖ Wetenschappers waarschuwen over een ‘te grote hoera-sfeer’ rond ‘McMindfulness’. Hier zijn enkele kritische bedenkingen:
 - De schalen die gebruikt worden om mindfulness te meten zijn sterk van elkaar verschillend + bevraging van leiders kan ook leiden tot een vertekend beeld omdat we niet zeker weten of leiders steeds eerlijk zijn en een reëel zelfoordeel geven
 - Experimentele opzet van mindfulnessonderzoek zonder controlegroep zorgt ervoor dat het effect van mindfulness trainingen potentieel overschat wordt. Is mindfulness training voor iedereen wel nodig en goed? Sommige leiders bezitten nu eenmaal al de nodige eigenschappen zonder hier enige training voor nodig te hebben.
 - Bewezen dat mindfulness vermeden moet worden bij mensen met een psychiatrische problematiek zoals depressie of burn-out. Het kan erg vermoeiend en confronterend zijn om samen met een groep ‘gezonde’ mensen zo’n training aan te gaan.

- Training voor mindfulness in organisaties is vaak een doekje tegen het bloeden. Organisaties die structureel fout omgaan met welzijn zetten in op deze trainingen.
- Soms is het ook gewoon eens goed om mindless te zijn en jezelf gewoon bv te verliezen in een film of voorstelling.
- ❖ Tips voor leiders p185, self-assessment p186

Feedforward gesprekken voeren

Waarderende ontwikkelingsgerichte gesprekken

- ❖ Kader JBC 187. Kortom schetsen medewerkers een beeld van zichzelf door goede momenten dat ze met collega's, familieleden of vrienden meemaakten. Deze leggen ze dan voor aan hun leider tijdens een gesprek.
 - FFI: Feedforward interview (gebaseerd op het Appreciative interview). Dit soort gesprekken is niet alleen nuttig voor evaluatiegesprekken, maar ook voor waarderende, ontwikkelingsgerichte gesprekken in het algemeen.
- ❖ AI = Appreciative Inquiry is een intensief organisatieoverleg waarbij de organisatie opgebouwt wordt rond wat werkt, en niet rond wat fout loopt.
 - Dit proces bevat dus het Appreciative Interview wat de positieve aspecten van werknemerservaringen in beeld brengt en ontdekt welke processen goed werken in de organisatie.

Resultaten

- ❖ De leider kan FFI hanteren om:
 - Positieve verandering mogelijk te maken door aan te moedigen dat medewerkers zichzelf evalueren. Zo kunnen ze vanuit hun sterktes hun gedrag en plannen aanvaarden.
 - De kennis van de leider over de sterke punten van de medewerker vergroten en om meer kennis en begrip te hebben over de voorwaarden die ervoor zorgen dat medewerkers hun sterke punten kunnen inzetten in de organisatie.
 - De constructieve vertrouwensrelatie tussen de leider en de medewerkers bevorderen.
- ❖ Er kan een win-winpotentieel ontstaan doordat werkgevers te horen krijgen wat een medewerker nodig heeft om te gedijen op het werk.
- ❖ Onderzoek toont aan dat doelstellingen (nog niet gerealiseerde fantasieën), niet leiden tot veranderingen in prestaties, tenzij ze gekoppeld zijn aan hoge competentieverwachtingen.
 - Doordat je vertrekt vanuit de beste prestaties uit het verleden, heeft de medewerker eerder een positieve kijk op zijn eigen competenties.
 - Dit bevordert de kans dat medewerkers hun gedrag aanpassen naar aanleiding van gesprek

- De medewerker is overtuigd van zijn/haar kunnen omdat hij/zij weet dat hij/zij dit reeds in het verleden heeft kunnen doen
- ❖ Er zijn verschillende processen die verklaren waarom FF-gesprekken effectief zijn:
 - Positieve emoties
 - Feedforward-gesprekken gaan bij de meeste personen positieve emoties opwekken, dit omdat de sterktes van de medewerker zeer sterk aan bod komen
 - Het gesprek zorgt voor een positieve emotionele spiraal tussen de geïnterviewde en de interviewer. > Dit genereert organisatorisch ook in positieve gevolgen, door bvb positieve communicatie en voor optimale prestaties
 - Positieve emoties verruimen ons denken en vergroten onze openheid voor nieuwe info, onze bereidheid om samen te werken en onze creativiteit.
 - Relaties en communicatie bevorderen
 - Erbij horen is een diepmenselijke behoefte. De positieve aard van het gesprek zorgt voor een betere en diepere relatie tussen de medewerker en de leider
 - Dit zorgt ervoor dat de medewerker zich minder geïsoleerd en eenzaam kan voelen
 - Mentale veiligheid en durven leren van tekortkomingen
 - Mensen kijken door dit gesprek positiever naar zichzelf in de spiegel en dit zorgt voor een lagere spanningssituatie tussen mensen en voor een bevestiging van sociale status en mentale veiligheid
 - De positieve ervaring maakt ruimte om moeilijkere aspecten aan bod te laten komen

Aan de slag

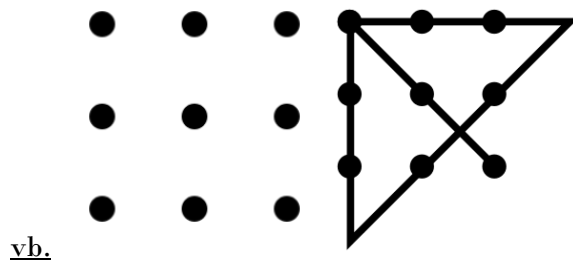
- ❖ Het interview / gesprek wordt gevoerd adhv 3 fases: succesverhaal bevragen, de persoonlijke sleutel tot succes ontdekken, de feedforward-vraag (zie tips voor leiders p190)
- ❖ Belangrijk dat de gespreksleider gaat vragen naar een gedetailleerd verhaal en niet naar iets algemeen
 - Het algemene gaat teveel aanspreken op het semantisch geheugen, wat vatbaar is voor normatieve sociale invloed (hetgene waarbij we ons conformeren om goed over te komen)
 - Het episodisch geheugen (hetgene dat we dus gebruiken bij het vertellen van een gedetailleerd verhaal) staat dicht bij de werkelijke specifieke ervaring. > Er is hierbij dus meer kans op het oproepen van specifieke en nieuwe inzichten.
- ❖ In fase 2 ga je meer ingaan op omstandigheden (laatste blokje p191 kan de essentie er niet echt uithalen en ben een beetje moe)

Fase 4: Hoe krijg ik innovatieve medewerkers met een duurzame loopbaan? De rol van de coachende leider en intrinsieke motivatie

Case

Hoe verloor Nokia een markt die ze controleerde?

- ❖ Marktpositie verloren
- ❖ Dachten bij introductie van iPhone dat Apple slechts een klein deel van de markt zouden bespelen
- ❖ Bestuursleden slechts beperkte toegang tot belangrijke bedrijfsinfo + bestuurslid met maar weinig echte invloed
- ❖ Door slecht systeembeheerprogramma niet de mogelijkheid om te concurreren tegen Apple > strategieplan opgesteld om te veranderen van besturingssysteem
- ❖ Case valt te lezen op p194-195
- ❖ Besluiten
 - Een leider is niks zonder een sterke raad van commissarissen naast zich
 - Nood als leider aan een gedachtengang van Paranoïde optimisme: altijd op je hoede zijn voor potentiële bedreigingen
 - Durf buiten het kader te denken om tot oplossingen te komen



Actuele uitdaging

Nood aan wendbaarheid

Ivoren toren

- ❖ Organisaties hebben dag van vandaag te kampen met
 - Globalisering
 - Meer en gevarieerde belanghebbenden

- Economische, politieke en sociale instabiliteit in een **VUCA**-context (= Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous)
- ❖ Vaak worden nieuwe initiatieven op het vlak van innovatie voornamelijk technisch en financieel onder de loep genomen, **MAAR** dit volstaat helemaal niet. Onderzoek wijst dat het hem vooral gaat om de juiste leiderschapstijl bij innovatie.
- ❖ In een zoektocht naar zekerheid ben je beter met een dominante leider. Maar deze leider schiet al snel competenties tekort wanneer de omgeving turbulent is, want dan is er nood aan meerdere meningen en onderlinge feedback tussen leiders onderling en tussen leiders en medewerkers. >> Dit gaat niet vanuit een ivoren toren
- ❖ De complexiteit van de wereld de dag van vandaag is zodanig toegenomen dat er nood is aan een andere soort leiderschap. : “ De topmanager is simpelweg niet langer in staat volledig op eigen houtje het juiste strategisch antwoord te geven op de vele en complexe uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd.’

Nieuwe competenties nodig?

- ❖ Nieuwe competenties nodig (binnen werknemers) in teken van de aankomende 4^{de} industriële revolutie
 - Oplossen van complexe problemen
 - Kritisch denken
 - Creativiteit
- ❖ In de toekomst zullen er ook steeds minder routineuze jobs terug te vinden zijn, omdat robots en intelligente software die overnemen.
- ❖ Merk op: dit hoeft niet te betekenen dat er minder werk zal zijn, want computers en automatiseringsprocessen hebben nieuwe banen gecreëerd.
- ❖ We zien wel dat cross-domein-competenties belangrijker worden
vb. Grafische vormgevers die ook kunnen programmeren, bankbedienden die ook sociale vaardigheden ontwikkelen, zorgverleners die ook apps bedienen,...

Nog leiders nodig?

- ❖ Als medewerkers toch voornamelijk kennisfuncties gaan uitvoeren, is er dan wel nog nood aan leiders in organisaties?
- ❖ Bij complexe problemen zijn mensen in staat om de big picture te zien door informatie te integreren vanuit een bepaald waardenpatroon
- ❖ Bovendien kan een mens al zeker niet vervangen worden door een machine omdat we er al zeker niet van overtuigd zijn dat een machine mensen kan inspireren en motiveren, laat bovendien staan dat ze empathie kunnen ontwikkelen.
 - Nog: kunnen machines onderhandelingen voeren? Of begrijpen wat er gaande is in een sociale situatie?

- ❖ Merk op: de stijgende nood aan kennisfuncties heeft wel een impact op hoe leiders best hun mensen aansturen

Zichzelf sturen

- ❖ Samen met de 4^{de} industriële revolutie kwam ook het telewerken. Steeds meer mensen krijgen de kans om van thuis uit te werken. Maar zorgt dit niet voor eenzamere en minder betrokken medewerkers?
 - Leider kan deze negatieve effecten wegnemen
 - Er is hierbij nood aan een coachende leiderschap, want controleren lukt niet bij mensen die ‘uit het zicht’ zijn.

Lifetime employability

- ❖ Werk krijgt een nieuwe betekenis: werken betekent continu leren en minder nine-to-five mentality
- ❖ Je mag je niet meer blindstaren op je functietitel. Er is tegenwoordig zo’n hoge nood aan wendbaarheid binnen dezelfde job, dat dit niet meer relevant is.
v.b. Bedrijven als Coolblue en WeTransfer gaan al geen echt functietitels meer aanwenden. Zij gaan eerder titels gebruiken als “licensed dinosaur trainer” of “unicorn collector”
- ❖ Het wordt dus relevanter om je te focussen op je loopbaan in plaats van op je job. De vraag waar je van wakker moet liggen is: Wat moet ik doen om inzetbaar te blijven?
- ❖ Lifetime employment heeft plaats gemaakt voor lifetime employability.
 - Vanzelfsprekende relatie tussen bedrijven als veilige werkgever en de inzet van hun medewerkers daarvoor in ruil is niet meer
 - De aandacht gaat dus steeds naar een duurzame loopbaan, aangezien we steeds langer leven en dit ook invloed zal hebben op ons werkduur.
- ❖ Maar hoe gaat dit nu in z’n werk iemand voor zo lang mogelijk aangesteld houden? Blijkbaar zijn mensen zeer goed in iets waar ze passie voor hebben.
- ❖ Er werd voorspeld dat bij de eeuwenwissel loopbanen volledig zouden veranderen. Er zou sprake zijn van een boundaryless career, ofwel een loopbaan zonder enige grenzen waar mensen van job naar job zouden hopen. > Hier kwam niet veel van in huis uiteindelijk

Zware beroepen

- ❖ Om een duurzame loopbaan te creëren moet er ook steeds rekening gehouden worden met de zwaarte van een beroep.
- ❖ Veel mensen geven aan dat ze hun job niet tot op pensioenleeftijd kunnen uitvoeren ookal krijgen ze hierbij genoeg autonomie en taakvariatie. Dit gewoon omdat het te mentaal of fysiek zwaar is.

- ❖ Voorbeelden van deze jobs: leerkrachten (door een teveel aan administratie bovenop de beoogde kennisoverdracht) + zorgkundigen

Opkomst opensysteemmodel

Opensysteemmodel

- ❖ Model dat er rekening mee houdt dat leiders fungeren in een heel onvoorspelbare, ambigue en competitieve omgeving
- ❖ De turbulente omgeving zorgt ervoor dat leiders weinig tijd hebben om te organiseren of te plannen. Ze hebben constant te maken met veranderingen waardoor ze zich continu moeten weten aanpassen om te overleven / succes te boeken als organisatie.
- ❖ Om als organisatie effectief te kunnen zijn, staan aanpassingsvermogen en externe ondersteuning voorop
- ❖ De organisatie fungeert eerder als **adhocratie**, dan als bureaucratie.
(= Organisatiestructuur; Binnen de adhocratie werkt men veelal zonder dat er een uitgebreide formele structuur aanwezig is. Door onderlinge afstemming (communicatie) worden de visies en de werkzaamheden op elkaar afgestemd, meestal via persoonlijke en weinig formele contacten.)

Hoe motiveert de coachende leider?

Coachende leider

Als coachende leider delegeer je verantwoordelijkheden aan je werknemers. Je bevordert hun zelfsturende en autonome besluitvorming en coacht hen om info te delen en input te vragen.

- ❖ Interesse in dit soort leiderschap stijgt door
 - Toename complexiteit werk
 - Opkomst teamwerk
- ❖ Complexiteit zorgt ervoor dat men niet langer top-down de leiding kan nemen. Daarom krijgen werknemers steeds meer verantwoordelijkheden en worden ze als het ware naar boven gedragen door hun leider.
- ❖ Coachende leider gaat dus motiveren door zijn/haar macht te delen >> dit gaat op zijn beurt leiden tot autonomie en jobtevredenheid.
- ❖ Uiteindelijk bevordert dit prestaties en het creatieve en innovatieve gedrag van de medewerkers door:
 - Ideeëngeneratie van de medewerkers aan te
 - Gezamenlijke besluitvorming te bevorderen. Mensen maken hun eigen beslissingen waar ze achter staan. Zo moedigt deze leider ze aan om hun eigen doelstellingen op te stellen.

- Informatiedeling en teamwork te ondersteunen door macht af te staan aan de medewerkers
- Zelfvertrouwen en autonomie van medewerkers na te streven
- ❖ Self-assessment p207

Mechanisme van intrinsieke motivatie

Wortel en stok

- ❖ Mensen zijn enkel in beweging te krijgen door de wortel en de stok, of anders de beloning (wortel) en de straf (stok). Want mensen gaan zichzelf niet gaan motiveren.
- ❖ Tot op heden wordt er beweerd dat mensen alleen iets gaan doen voor geld. Dat dit dus hun enige drijfveer zal vormen.
 - Dit kan vandaag de dag sterk weerlegd worden, want hoe gaan we anders fenomenen als wikipedia gaan verklaren, of mensen die de mount everest gaan beklimmen?
- ❖ We doen dus continu dingen die geen geld opleveren zonder dat iets of iemand er ons toe dwingt. Soms gaan de “wortels en stokken” er zelfs voor zorgen dat we iets minder gaan doen.
- ❖ De les die we trekken: laat het woord “moeten” achterwege, dit gaat ervoor gaan zorgen dat we dingen net niet willen doen. We verliezen als het ware ons intrinsieke motivatie. Dit gaat helaas ook gelden voor eindeloze lijst beroepen
 - CEO's focussen vaak enkel op kwartaalresultaten en trekken hun organisatie zo de afgrond in
 - Academics focussen veelal op zoveel mogelijk A1-publicaties en komen in verleiding om te frauderen
 - Scholen geven enkel aandacht aan wat meetbaar is in het kader van de gestandaardiseerde toetsen
 - ...

Goesting

- ❖ Maar liefst 90% van de volwassenen besteedt de helft van hun wakkere leven aan dingen die ze liever niet doen of op plaatsen waar ze liever niet zijn
- ❖ We moeten weg van het ‘moeten’ en resoluut focussen op intrinsieke motivatie
 - We zouden een stuk ‘kind’ moeten zijn om nieuwsgierig en speels ons uitdagingen aan te kunnen gaan
 - We zouden werken niet meer zien als iets anders dan leven
 - We zouden ons talenten, waar we goesting in hebben, verder kunnen ontwikkelen en onze dromen kunnen najagen. We zouden onszelf motiveren

- ❖ Zelfdeterminatietheorie wijst op 3 fundamentele basisnoden met als acroniem ABC:
 - Autonomie
 - Behoeftte om zelf te kunnen kiezen hoe je iets doet en wat je doet
 - VerBondenheid
 - Behoeftte aan positieve sociale contacten
 - Competentie
 - Behoeftte om dingen goed te kunnen
 - Als deze 3 behoeften vervuld zijn dan is het gedrag instrinsiek gemotiveerd, wat tot meer positieve resultaten leidt
- ❖ Wat je 'moet' doen geeft geen echte motivatie, maar wel 'motivatie' om aan de verwachtingen van anderen te voldoen. Dit werkt demotiverend in vergelijking met iets waar je zelf voor kiest omdat je er nieuwsgierig naar bent, geïnteresseerd en geboeid door bent.
- ⇒ Laat mensen zelf hun doelstellingen en aanpak kiezen
- ❖ Er is dus sprake van gecontroleerde (het moeten) en autonome (het willen) motivatie
 - Gecontroleerde kan voortkomen uit externe druk zoals straffen en beloningen maar ook uit interne druk zoals schaamte, schuld en eigenwaarde
 - Autonome kan voortkomen uit persoonlijke zingeving, integratie of plezier

Onderzoek over coachen leiderschap en intrinsieke motivatie

- ❖ Recente meta-analyse toonde aan dat intrinsieke motivatie een belangrijke verklaring biedt voor de effecten van coachend leidinggeven op creativiteit en andere proactieve gedragingen.
- ❖ Doordat de leidinggevende empowerende gedragingen vertoont, voelt de medewerker zich meer competent en autonoom om zijn uitdagingen aan te pakken, wat intrinsiek motiverend is.

Tegenintuïtieve onderzoeksresultaten

- ❖ Situationeel leiderschapsmodel
 - Ontworpen door Hersey en Blanchard in 1982
 - Zie grafisch p212
 - Onderzoek toont dat net die mensen met een lage mate van kennis en ervaring het meeste voordeel halen uit coachend leidinggeven, DUS dit weerlegt wat in dit model gezegd wordt

Coachende leiders doen groeien door...

Ijsberg coachende leider p213

Politieke vaardigheden

Wie sterke politieke vaardigheden heeft, kan meer druk uitoefenen. Politiek gedrag gaat om gedragingen die niet worden verwacht in je functiebeschrijving. Maar deze vaardigheden kunnen wel het verschil maken om impact te hebben.

Pre-meetings

- ❖ Case in kader p214
- ❖ Pre-meeting is dus het vooraf bespreken van een concept dat in de effectieve vergadering gaat besproken worden
- ❖ Op deze manier zijn conflicten tot een minimum herleid tijdens de vergadering zelf, omdat men reeds geprobeerd heeft mensen op dezelfde lijn te krijgen
- ❖ Gevaarlijk zijn ook after-meetings waarbij nuances aan de beslissingen worden gemaakt en de verslagen worden aangepast

Partners in crime

- ❖ Bij leiderschap komt ook politiek kijken
- ❖ Politieke steun heb je nodig om innovaties erdoor te krijgen, of om steun te hebben bij andere zaken
- ❖ Naarmate organisaties vlakker georganiseerd zijn en werken met principes zoals zelfsturende teams, is er nog meer ruimte voor machtspelletjes
- ❖ Macht hebben hoeft niet slecht zijn, integendeel kan het zelfs zeer hard van pas komen bij nood aan resources of op vlak van personeel en geld.
- ❖ Als je solo probeert te opereren dan pleeg je heroïsche zelfmoord. JE HEBT PARTNERS NODIG.
 - Niemand is slim genoeg om alleen te navigeren in de complexiteit van een organisatie die onder druk staat van de omgeving
 - Netwerken en relaties doen er enorm toe bij uitdagende omstandigheden!
 - Als je zelf niet zo politiek aangelegd bent, ga dan op zoek naar partners waarvan dit juist wel een sterkte is.
- ❖ CEO's zoals Jack Welch voorheen van General Electric, zien zichzelf als chief personnel officer. Ze zijn zich ervan bewust dat de juiste mensen aan boord krijgen hun 1^{ste} prioriteit en verantwoordelijkheid is. Maar ze begrijpen ook dat partnerschappen niet heiligmakend, onvoorwaardelijk of universeel zijn.

Hoe verkrijg je partners in crime?

Het is een vergissing om in je eentje voor enkele belangen op te komen. Door het nodige grondwerk te doen kan je de mogelijkheid vergroten dat jij en je ideeën in leven blijven. Plan daarom dat je voor de volgende vergadering zelf het heft in handen neemt. Zorg dat jij het bent die vooraf de telefoontjes heeft gepleegd. Zorg dat jij vooraf test hoe diep het water is. Zo kan je je aanpak verfijnen en supporters winnen. Maar ontdek in het proces of wat je van potentiële partners vraagt realistisch is. Ken daarom hun bestaande allianties en loyaliteiten, zodat je je realiseert in welke mate jouw vraag hen strecht.

Constructieve conflicten orkestreren

Margaret Heffernan met ondermeer ervaring als CEO in 5 bedrijven: “ So how do organizations think? Well, for the most part, they don’t. And that isn’t because they don’t want to, it’s really because they can’t. And they can’t because the people inside of them are too afraid of conflict.”

Groupthink

- ❖ Soms is leider zo sterk en charismatisch dat groupthink het overneemt van de kwaliteit van besluitvorming
- ❖ Voor medewerkers wordt het in deze situatie aantrekkelijker om een goed en geaccepteerd groepslid te zijn dan om de waarheid te zeggen
- ❖ Volgende zinnen tonen groupthink aan:
 - Ben je wel een van ons?
 - Geloof je er wel in?
 - Je praat nu ook al zoals de anderen
 - Waarom wij zullen slagen? Omdat wij het zijn.
- ❖ Teams kunnen ontsporen door teveel conformisme (= het aanpassen van zichzelf aan het gedrag en de opvattingen die heersen in een bepaalde groep met als doel geaccepteerd te worden binnen deze groep.) Dit wordt de Abeline-paradox genoemd: Het is heet in Texas en een vader stelt aan zijn gezin voor om naar Abeline te gaan, wat een 75km verderop is. Ze doen dit met een auto zonder airco en een belabberde lunch. Iedereen keert ontevreden en onvoldaan terug. Achteraf bleek ook dat niemand wou gaan en dat zelfs de vader dit uitstapje gewoon voorstelde om de anderen tevreden te stellen.
 - Bij dit paradox nemen we dus een beslissing waarbij een consensus lijkt te zijn, maar eigenlijk wil niemand deze beslissing.
 - Er is geweten wat een betere aanpak zou zijn, maar niemand trekt z’n mond open
- ❖ Bij deze situatie heeft iedereen een allergie aan conflicten. Dit omdat conflicten wel eens een relatie zouden kunnen beschadigen, maar dit is allesbehalve noodzakelijk.
 - Conflicten ontstaan door verschillen in perspectieven, maar het zijn net deze verschillen dat ervoor gaan zorgen dat er menselijke vooruitgang geboekt wordt

Strategieën voor conflictmanagement

- ❖ Onderzoek toont aan dat conflict nuttig kan zijn
- ❖ Belangrijk om conflict te focussen op taken en niet op persoon. Bij conflicten die op de man spelen en niet op de bal, ervaart mijn gefrustreerde, boze en angstige mensen
- ❖ Je moet je team leren dat conflicten onvermijdelijk zijn en ze zich moeten gestimuleerd voelen in een open leerklimaat
 - Conflicten op taakniveau geven de kans om nieuwe uitdagingen aan te gaan, een kans te grijpen en tot een betere oplossing te komen
- ❖ Als je van jezelf begrijpt hoe je over het algemeen conflicten aangaat dan kan je er aan werken om in de toekomst op een effectievere manier ermee om te gaan
- ❖ Model conflictmanagement p219, hierbij wordt onderscheid gemaakt van 2 dimensies om aan te tonen hoe je in conflictsituaties kan optreden:
 - 1^{ste} dimensie: mate waarin je bereid bent om in te gaan op de belangen van de andere = meewerken
 - 2^{de} dimensie: mate waarin je je eigen belangen nastreeft = assertiviteit
 - Door met deze 2 dimensies rekening te houden kunnen we onderscheid maken tussen 5 verschillende benaderingen van conflicten:
 - Accommoderen
 - Hierbij geef je in hoge mate toe
 - Deze toegeving is om de andere partij te laten sussen
 - Deze aanpak is effectief wnr de andere partij de expert is of een betere oplossing heeft / voor het behouden van een harmonische verstandshouding
 - Ga voor deze methode als de beslissing toch niet zoveel uitmaakt
 - Vermijden
 - Hier weet je dat er een conflict is, maar je beslist het uit de weg te gaan
 - Je helpt de andere partij niet met zijn doelen, maar gaat ook niet jouw eigen doelen gaan nastreven
 - Dit is een gunstige strategie als het probleem niet belangrijk is of als je toch geen kans maakt om te winnen
 - Kan ook effectief zijn als het topic zeer sterk emotioneel geladen is en er wat ruimte nodig is

- Samenwerken
 - Je let in deze situatie op je eigen belangen, maar ook op die van de ander
 - De andere partij is een volwaardige partner om jouw doelen te bereiken en jij bent hetzelfde voor hen
 - Dit kan effectief zijn bij complexe scenario's waar een nieuwe oplossing nodig is
- Concurreren
 - Win-lose scenario waar je enkel uitgaat van je eigen belangen
 - Je acties kunnen ten koste gaan van de andere partij
 - Deze aanpak kan gunstig zijn bij noodsituaties waarbij tijd van essentieel belang is, of wanneer je snelle, doortastende maatregelen nodig hebt
- Compromis sluiten
 - Dit is het scenario waarbij beide partijen wat winnen en wat moeten opgeven
 - Je let zowel op je eigen belangen als op die van de tegenpartij
 - Dit scenario kan gunstig zijn om een tijdelijke oplossing na te streven of als je bereid bent om water bij de wijn te doen

Onderhandelen

- ❖ Een 1^{ste} voorwaarde van effectief onderhandelen is een dialoog, waarbij standpunten gedeeld worden in een atmosfeer van wederzijds vertrouwen en respect
 - Belangrijk; gemeenschappelijk doel + elkaar vanuit een respectvolle houding willen begrijpen
- ❖ 4 vuistregels die je bij onderhandelingen kan volgen:
 - Concentreer je op belangen behartigen en niet op een positie innemen: het is beter om vanuit je doelstellingen te vertrekken dan vanuit een positie waarop je je blind staart. Er kunnen immers andere manieren zijn om je doel te bereiken
 - Dring aan op objectieve criteria waaraan het resultaat moet voldoen. Deze criteria dienen aanvaardbaar te zijn voor beide partijen.
 - Genereer een veelheid aan potentiële mogelijkheden vooraleer een besluit te nemen: neem de tijd om met mensen die je kan vertrouwen aan tafel te zitten en diverse mogelijkheden op te splitsen
 - Speel de bal, niet de man: scheid de mens van het probleem door vragen te stellen en echt te luisteren. Daardoor kan je de visie van de ander beter begrijpen.

Temperatuur reguleren bij veranderingen

- ❖ Conflicten komen vaak voort uit noodzakelijke veranderingen
- ❖ Maar soms ga je als leider mensen moeten overtuigen van iets waar ze niet over wilt horen
 - Creëer een veilige omgeving
 - Je moet een veilige omgeving creëren zodat mensen hun problemen durven aankaarten
 - Hierbij primeren nieuwsgierigheid en creativiteit op gehoorzaamheid
 - Je kan complexe uitdagingen vanuit verschillende perspectieven bekijken
 - Houd de vinger aan de pols
 - Bij grote innovaties moet je continu de temperatuur bewaken en de vinger aan de pols houden
 - Je dient de temperatuur op te drijven zodat mensen het heet hebben en alert zijn voor wat er echt toe doet
 - Merk wel op dat stress moeilijk is en mensen maar een bepaald gehalte stress aankunnen. Maar zonder stress is er geen reden voor mensen om moeilijke veranderingen te aanvaarden.
 - Maar je dient de temperatuur ook naar beneden te halen wanneer spanning contraproductief lijkt te werken
 - Oefen geduld uit
 - Het bovenstaande veronderstelt dat je soms ook meer geduld moet uitoefenen dan je lief is.
 - Het is een strategische zet om moeilijke processen te vertragen
 - Veranderingen kunnen emotioneel zwaar zijn
 - Mensen kunnen het ook niet aan om veel tegelijkertijd te verliezen
 - Te bruuske veranderingen gaan ervoor zorgen dat soms het tegenovergestelde gedrag gaat geïnduceerd worden
 - Bij moeilijke beslissingen kan het ook helpen om terug te grijpen naar achterliggende visie, de gedeelde waarden, de gewenste toekomst, waarom we het doen

De temperatuur reguleren

❖ Drijf de spanning op:

- Breng de moeilijke problemen onder de aandacht
- Trek mensen uit hun comfortzone: geef hen meer verantwoordelijkheid dan ze zelf opzoeken
- Breng conflicten aan de oppervlakte
- Bescherm de dwarsligger en excentriekelingen

❖ Bouw de spanning af:

- Toon begrip voor woede, angst en verwarring
- Structureer het beslissingsproces: deel het probleem op in onderdelen en verschaft duidelijke verantwoordelijkheden en maatstaven voor besluitvorming
- Wees aanwezig, toon vertrouwen en zet je schouders mee onder de uitdaging

Responsabiliseren

Kaats de bal terug

- ❖ Case in kader op 224
- ❖ Mensen nemen de leiding in hun leven, laat hun dat ook doen op het werk.
- ❖ Als je mensen behandelt als 'afhankelijk' dan gaan ze zich hier ook naar gedragen
 - Ze gaan vragen wat er moet gedaan worden en ook echt alleen dit gaan doen
 - Om een goed functionerend team te hebben, moeten je teamleden verantwoordelijkheid kunnen nemen en creatief durven zijn
- ❖ Je moet als leider de bal leren en durven terugkaatsen
 - We denken als leider dat we de problemen van ons medewerkers moeten oplossen, dat het net dit is dat je rol inhoudt.
 - Mensen moeten eigenaarschap hebben over hun problemen en ze moeten dus zelf zoveel mogelijk oplossen voor ze ermee bij hun leider gaan

Bronnen van macht

- ❖ Leaders voeren macht uit over ondergeschikten, maar ondergeschikten gaan ook macht uitoefenen over hun leider
- ❖ Als je als leider inspireert tot betrokkenheid en verantwoordelijkheid, dan bereik je meer. Medewerkers hebben veel ruimte om hun job in te vullen.
 - Medewerkers kunnen ermee weggkomen om toppresterder te zijn, maar ook ermee weggkomen om iets minder goed te zijn dan gemiddeld

❖ POWER =

- Position = positionele macht
 - Formele, legitieme autoriteit die je hebt in je functie
 - Je kan instructies geven en duidelijk maken wat je verwachtingen zijn
 - Je kan ook kiezen of je tot belonen of straffen overgaat
- Opportunity = opportuniteitsmacht
 - Op het juiste moment op de juiste plaats zijn
 - Je kan bvb meer kansen krijgen op de ene afdeling dan op de andere
- Wealth = welvaartsmacht
 - Het vermogen om financiële of andere organisatiemiddelen te beheren en toe te wijzen aan anderen
- Expertise = expertisemacht
 - De kennis die je hebt op een bepaald gebied of over een bepaalde situatie
 - Je kan dmv rationele overreding logische argumenten aanwenden om invloed uit te oefenen
- Relationships = relatiemacht
 - Wie je bent en wie je kent
 - Je sociale netwerk of je sociale kapitaal in een organisatie kan je netwerkmacht verlenen

Loopbaan coachen

Loopbaananker

- ❖ Omdat je geen baan hebt voor het leven (zoals voorheen besproken), dien je je inzetbaarheid te waarborgen en liefst in de context waarin je een **person-career fit** bent. (= je past als persoon goed in je loopbaan. Er is een goede overeenstemming tussen jouw kenmerken en die van je werkomgeving)
- ❖ Je gaat dus een job beogen die goed bij je loopbaananker past. Dit loopbaananker is de zelfkennis die je opbouwt door bepaalde werkervaring. We onderscheiden er 8:
 - Algemeen management : Je bent resultaatgericht en analytisch. Je bent ambitieus en wil doorgroeien naar de top.
 - Technisch-functioneel : Je bent gemotiveerd door toenemende diepgang en uitdaging op het werk. Je bent graag specialist.
 - Zekerheid/stabiliteit : Je wilt graag weten waar je aan toe bent. Risico's zijn niet aan jou uitbesteed. Je wilt koste wat kost hoger op geraken.
 - Creativiteit : Je bent ondernemend en gaat steeds nieuwe uitdagingen aan.

- Autonomie/onafhankelijkheid : Je zoekt een werksituatie vrij van verplichtingen. Je hebt graag je eigen levensstijl en gewoontes.
- Dienstverlening/toewijding aan de zaak : Je wilt graag iets doen voor anderen, hiervoor ben je niet zozeer loyaal aan een organisatie maar eerder aan een rechtvaardig of menswaardig doel.
- Uitdaging : Je gaat steeds moeilijke uitdagingen aan. Je wilt steeds weer beter doen.
- Levensstijl : Je werk is niet het belangrijkste in je leven. Het werk dat je doet moet zinvol zijn en passen bij wie je bent als persoon.

❖ Self-assessment p230-232

Duurzame loopbaan

- ❖ Om een loopbaan duurzaam te maken, heb je belasting nodig op basis van het individu.
- ❖ Het is als leider niet nuttig om mensen vanuit angsten te laten verderwerken tot ze niet meer kunnen.
- ❖ Vanuit een normatief raamwerk kan je als leider van individu tot individu kijken. Zorg wel dat je afstapt van stereotypen zoals 'tussen de 20 en 30 krijg je kinderen waardoor je minder zult investeren in je loopbaan.'
- ❖ Iemands werkvermogen hangt samen met omstandigheden en leiderschap op het werk , maar ook met individuele waarden en normen , competenties en de mentale en fysieke gezondheid van een persoon.

Loopbaanmanager

- ❖ De leider en de medewerkers hebben een duale verantwoordelijkheid om wat te maken van de loopbaan van de medewerker
- ❖ Als leider neem je de rol aan van loopbaanmanager
 - Leaders vervullen hoe dan ook een belangrijke rol in de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers
 - Ze hebben dus competenties nodig om jobanalyses te doen en taken uitdagend te maken voor de individuele werknemers. Dit zal het leerproces van je medewerker ook bevorderen en dus niet alleen de organisatie.
 - Merk op: het is als leider belangrijk om de integratie van het werk en leven te beogen en dus niet de zogenaamde work-life balance. Je hoort je werk en je leven niet als 2 individuele dingen te beogen.

Loopbaangesprekken voeren

Huis van het werkvermogen

- ❖ Het werkvermogen is de mate waarin een werknemer in staat is fysiek en mentaal werk uit te voeren.
- ❖ Hoe zijn de individuele kenmerken van je medewerker afgestemd op zijn/haar werkvereisten
- ❖ Het huis van werkvermogen (zie p233) is een concept dat leiders kunnen gebruiken in loopbaangesprekken. Het werkvermogen (het dak) en de beïnvloede factoren vormen het huis. Het werkvermogen steunt op 4 verdiepen:
 - Gezondheid (gelijkvloers) : de lichamelijke en geestelijke gezondheid waarbij de levensstijl van medewerkers, zoals voeding, beweging, slaapgewoontes etc een belangrijke rol speelt
 - Competenties (1^{ste} verdiep) : de competenties kunnen medewerkers op peil houden via opleiding en vorming
 - Werkgerelateerde waarden, attitudes en motivatie (2^{de} verdiep) : Sluit het werk aan bij de persoonlijkheid van de werknemer? Zijn de werkomstandigheden oké voor de werknemer? Kan de medewerker zich vinden in de normen en waarden van de organisatie?
 - Werk en leiderschap (verdiep 3) : de werkomstandigheden, de inhoud van het werk en de werkeisen, en de manier waarop leiders hun rol in de organisatie vervullen.
 - Het dak kan maar sterk zijn als de onderliggende verdiepingen goed worden onderhouden en stevig met elkaar zijn verbonden. Als een verdieping aan innovatie nodig is dan vermindert dit het werkvermogen.
 - Het huis heeft ook een balkon dat het contact met de directe omgeving (familie, vrienden, activiteiten buiten het werk) symboliseert. Zo nemen medewerkers zowel positieve als negatieve ervaringen mee naar het werk
- ❖ Case p234 kader

Werkbaar werk

- ❖ Werkbaar werk = werk dat voldoende leerkansen biedt en motiverend is zonder overmatige stress op te leveren
- ❖ Wie werkbaar werk heeft is minder vaak ziek (benedenverdiep), leert meer (1), heeft meer plezier in zijn werk (2), is beter in staat aan de werkvereisten te voldoen (3)
- ❖ Het naleven en behouden van een gunstig werkvermogen is gedeelde verantwoordelijkheid van leiders en werknemers. Dit door een gezonde levensstijl aan te nemen, zichzelf te blijven ontwikkelen en zichzelf een positieve houding aan te meten.

Tips voor leiders p236

Fase 5: Hoe bereik ik een gebalanceerd leiderschap? De rol van de authentieke leider en duurzaamheid

Case

Bankbediende ontdekt een cruciaal probleem in boekhouding

- ❖ De bankbediende piekert over de volgende vragen: Waarom wordt zo'n groot probleem zo lang over het hoofd gezien? Had het senior-management de fout begraven en wilden ze ook dat dat zo bleef? En wat als het probleem aan het licht wordt gebracht?
- ❖ Het zou minstens 1 iemand zijn job kosten én het zou een van de klanten van de bank kunnen laten failliet gaan
- ❖ Anderzijds is het niet professioneel en integer om het probleem te verbergen
- ❖ Dus wat doe je? Volgzaam zijn en het management niet in vraag stellen enerzijds, of handelen volgens zijn ethische waarden anderzijds?
- ❖ We gaan dus moeten balanceren tussen verschillende waarden op het vlak van wat we nastreven als leiders
- ❖ Dé vraag van dit hoofdstuk is dus: Hoe bereik ik een gebalanceerd leiderschap? Met als rode draad doorheen de fases de people-management cyclus

Actuele uitdaging

Te veel 'foute' leiders

Authenticiteit is de duurzame saus overheen de 4 people management competenties

- ❖ Transformationele leiders kunnen een visie hebben en die vol overtuiging communiceren, maar deze visie kan compleet ethisch fout zitten
 - Alleen als de inzet vd groep leidt tot maatschappelijk en sociaal wenselijke resultaten kan je ook 'goed' genoemd worden
- ❖ Ook ego-gedreven charismatische leiders die geen kritiek dulden zijn duidelijk een probleem
 - Zij omringen zich met ja-knikkers die nooit een vraag gaan durven stellen
 - Dit zijn meestal ook de mensen die zichzelf belachelijk hoge bonussen en lonen gaan uitkeren
 - Klanten vandaag zijn waakzaam en wantrouwig geworden naar dit soort leiders toe
- ❖ Eigenbelang gaat meestal niet samen met het collectieve welzijn en de collectieve welvaart (ook hier zien we dus dat de homo economicus tegenovergestelde resultaten kan brengen)
- ❖ Ook bij dienende leiders kan men de karakteristieken onetisch toepassen. Zo kan men mindfulness om onetische redenen inzetten.

vb. na herstructurering of bij een ernstig probleem van burn-outs = pleister op houten been

Opkomst 'MVO'-model

MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

- ❖ Organisaties gaan aandacht besteden aan mensenrechten, consumentenbelangen, en sociale en ethische milieukwesties
- ❖ Doel = zoveel mogelijk toegevoegde waarde creëren voor zowel aandeelhouders en medewerkers als de samenleving in haar geheel
- ❖ Je kan het vrijwillig toepassen of het kan je opgelegd worden door je aandeelhouders omdat het winst genereert.
- ❖ Het kan ook de kern vormen van je leiderschap. Leiders met een maatschappelijke oriëntatie zien zichzelf als een deel van de maatschappij en ervaren het als goede burger als hun plicht om bij te dragen tot het grotere publieke goed.

Hoe motiveert de authentieke leider?

Authentieke leider

Je kan geen leiding geven zonder dat je sterk inzicht hebt in wie je bent en waar je voor staat.

De 4 dimensies van authentiek leiderschap

- ❖ Gebalanceerde verwerking
 - Het vermogen om info te integreren
 - Om een beslissing te nemen vertrekken ze van verschillende infobronnen en niet alleen van bronnen die hun aannames bevestigen
- ❖ Geïnternaliseerde morele perspectief
 - Keuzes en gedrag worden bepaald door eigen waarden en voorkeuren
 - Geen zin om deze leiders onder druk te zetten
- ❖ Relationele transparantie
 - Deze leiders zijn in staat info, gedachten en gevoelens eerlijk te delen
 - Ze durven zich open en kwetsbaar opstellen
- ❖ Zelfbewustzijn
 - Deze leiders hebben een juist oordeel over hun sterke punten, beperkingen, motieven en reputatie

Tips om je zelfbewustzijn te verbeteren

- ❖ Vraag anderen om feedback
- ❖ Doe aan introspectie (=zelfreflectie)
- ❖ Maak ruimte vrij door los te laten
- ❖ Vertrek van onderliggende waarden

Self-assessment p246

Mechanisme van vertrouwen

Vertrouwen gaat over de mate waarin je bereid bent om je kwetsbaar op te stellen.

- ❖ Dit hangt af van je verwachtingen
 - Wat heb je in het verleden al meegemaakt met deze persoon?
 - Als perspectieven worden ingelost dan kan vertrouwen opgebouwd worden.
- ❖ Vertrouwen zal voor meer openheid zorgen tussen medewerker en leider, beiden hopen ook dat er geen misbruik zal gemaakt worden van hun

Authentieke leiders doen groeien door...

Extremen vermijden

Ijsberg van de authentieke leider p248

Too much of a good thing

- ❖ Superkippelmodel (te lezen op p248-249)
 - Organisaties vaak gerund onder hetzelfde model, met een focus op sterremedewerkers die beter presteren dan anderen
 - Dit model gaat in tegen sociale cohesie, die cruciaal is voor goede teamprestaties.
- ❖ Too much of a good thing is essentially a bad thing
 - Leiders die zeer bedreven zijn voor een bepaalde leiderschapsstijl kunnen daar een hele eind mee komen, maar dit wil niet zeggen dat deze wijze effectief is.
 - Effectieve leiders kunnen afhankelijk van de eisen van de situatie, navigeren tussen verschillende benaderingen van leiderschap.
 - Ook kunnen leiders doorslaan in hun sterktes, waardoor ze overslaan in zwaktes. Er is een bepaald omkeerpunt waar positieve effecten omgaan in negatieve effecten. = too much of a good thing – effect

- ❖ Onderzoek ondersteunt de relevantie van transactionele leiders die structuur brengen door hun rol én die van hun medewerkers te definiëren adhv vooraf vastgelegde afspraken en communicatiekanalen.
- ❖ Onderzoek wijst ook op de relevantie van een dienende leider, die bezorgdheid, respect en waardering uitent omdat ze bekommerd zijn om het welzijn van hun medewerkers.
- ❖ MAAR zowel leiders die tekort schieten in deze gedragingen, als leiders die hier extreem ver in gaan, zorgen voor ontevreden medewerkers

Concurrerende waardemodel

- ❖ Figuur p251
- ❖ Verschillende managementbenaderingen van leiders tegenover elkaar volgens 2 dimensies:
 - Horizontale as = interne versus externe focus
 - Verticale as = controle versus flexibiliteit
- ❖ Verschaft inzicht in negatieve en positieve zones van leiderschap (binnen en buitenste cirkels = -) (middelste cirkel = +)
 - Zowel te weinig als teveel van een competentie gaat zorgen voor negatieve effecten
- ❖ Soorten leiders
 - Starre bureaucraten
 - Kwadrant linksonder
 - Leiders die doorslaan in alles onder controle hebben
 - Hebben te weinig oog voor eisen externe omgeving
 - Steriele procedures, ijzeren tradities en vastgeroeste gewoontes
 - Positieve zone van dit kwadrant gelinkt met transactionele leider
 - Tirannieke egoïsten
 - Kwadrant rechtsonder
 - Leiders die hoofdzakelijk productiviteit beogen
 - Zetten hun mensen teveel onder druk en kijken niet naar hun behoeften
 - Positieve zone te linken met transformationele leider
 - Toegeeflijk slachtoffer
 - Kwadrant linksboven
 - Leiders die betrokkenheid en gezondheid nastreven
 - Worden té toegefelijk en democratisch
 - Team is dan wel gezellig, maar onverantwoord en onproductief

- Positieve zone te linken met dienende leiders
- Onpraktische dromers
 - Kwadrant rechtsboven
 - Leiders die creativiteit en innovatie willen bevorderen
 - Oefenen teveel druk uit om te veranderen waardoor overhaast en met teveel middelen energie wordt verspild
 - Positieve kant van dit kwadrant te linken met coachende leider

Optimaal narcisme

- ❖ Is het zo dat eigenschappen die een slechte naam hebben tot op een bepaalde hoogte effectief zijn?
- ❖ Eerdere studies over narcistische leiders tonen gemengde resultaten
 - Narcisme toont een positieve relatie met het ontspruiten van leiderschap >> narcistische leiders zijn extravert
 - Narcisme geen relatie met effectiviteit van leiderschap (omgekeerde U-curve) >> leiders kunnen enkel gebaat zijn met narcisme wanneer het op een gematigd niveau verkeerd
 - Té ver gaan met narcisme heeft dus ineffektieve resultaten

Self-assessment p252-253

Balans nastreven

Vat vol tegenstrijdigheden

- ❖ Every way of seeing is also a way of not seeing. It is better to have a variety of models and archetypes so we stay flexible and open.
- ❖ Leiders moeten vaak dingen doen die op het 1^{ste} gezicht onverenigbaar zijn
vb. aandacht hebben voor behoeften medewerkers + diezelfde medewerkers tegelijkertijd pushen om meer te doen met minder
- ❖ Een paradox ontstaat als 2 schijnbaar botsende ideeën tegelijkertijd waar zijn

Paradox van dienende tegenover transformationele competenties

- ❖ Leiders zijn niet klaar als ze enkel hun medewerkers met respect behandelen.
- ❖ Daarnaast hebben medewerkers ook een interessante job nodig + een uitdaging om geëngageerd te zijn
- ❖ Om mensen te motiveren hoef je niet enkel naar hun noden te luisteren, maar moet je hen ook meenemen in jou verhaal en hen inspireren voor de toekomst

- ❖ Dus je dient én mindful te zijn, maar ook transformationeel de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

Paradox van transactionele versus transformationele competenties

- ❖ Managers (transactioneel) en leiders (transformationeel) worden als verschillende rollen en verschillende functies in de organisatie gezien (die idealiter ook door een ander soort persoon worden ingevuld)
- ❖ Transformationele leiders = visionaire change agents /
transactionele managers = louter bekommerd zijn over regels en routinisering met een risico-averse opstelling
- ❖ Leiderschap kan beter gezien worden als een deel van management

Paradox van coachende en transactionele competenties

- ❖ De coachende leider zorgt ervoor dat medewerkers binnen hun rol ook leiderschap en verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen >> sterk motiverend
- ❖ Dit wil wel niet zeggen dat de leider overbodig wordt
- ❖ Je moet een goede combinatie vinden van hiërarchisch leiderschap samen met gedeeld leiderschap >> balanceren tussen enerzijds autonomie en medezeggenschap, maar anderzijds ook de touwtjes in handen houden

Full-range leiderschap

- ❖ Afzonderlijke leiderschapstijlen zijn wat achterhaald, eigenlijk heb je nood aan een soort 'full-range' leiderschap. Je gaat hierbij afhankelijk van de context en de situatie de juiste people-management skills gaan uitputten.
- ❖ Je kan dus als leider alle leiderschapstijlen zijn, maar de ene gewoon meer uitdrukken in een bepaalde situatie
vb. bij problemen met productkwaliteit kunnen leiders putten uit coachende competenties om nieuwe oplossingen voor de kwaliteitsproblemen te vinden

Balans

- ❖ Een goed team aan leiders bestaat uit mensen met verschillende en complementaire competenties
- ❖ We kunnen een balans van de people-management skills in het team beogen
- ❖ We moeten als leider ook uit de context kunnen afleiden welke gedragingen voorop zouden moeten staan

Cognitieve complexiteit omarmen

De blinde mannen en de olifant

- ❖ Dit stuk lezen p257-259 (zeer vaag)

Cognitieve complexiteit

- ❖ Mensen doen niet enkel hun job omdat ze ervoor betaald worden
- ❖ Het is belangrijk om inzicht te hebben in andere oriëntaties op people management-competenties, want hierdoor kunnen we bij het analyseren van problemen dan met meer factoren rekening houden.
- ❖ We stappen weg van het idee-fixen van een goede leider en welke competenties daarvoor nodig zijn
- ❖ Pas nadat leiders cognitieve complexiteit gaan omarmen kunnen ze ook inzetten op gedragscomplexiteit.

Metacognitie

- ❖ Bepaalt in welke mate de leider kennis heeft van zijn of haar eigen kennis
- ❖ Leiders met deze eigenschap zijn bewust en opmerkzaam over hun eigen kennis en kunnen. Ze kunnen hun eigen cognitieve processen herkennen, beheersen en gebruiken.
- ❖ Als je leert over leiderschap kan je 3 fases volgen in het kader van een metacognitief proces
 - De planningsfase
 - In deze fase ga je het leerplan ontwikkelen, voordat je van start gaat
 - Wat wil je leren? Wat doe je eerst?
 - De opvolgingsfase
 - Hoe gaat het? Wat moet ik onthouden over die leeractiviteiten?
 - De evaluatiefase
 - Hoe goed heb ik het gedaan? Wat heb ik geleerd?
- ❖ Kritisch denken is essentieel bij metacognitie. Leiders hebben te maken met complexe problemen waarvoor complexe oplossingen nodig zijn. Leiders die kritisch denken zijn dus beter in het ontwikkelen en implementeren van creatieve oplossingen. (3 elementen kritisch denken p260)
 - Welke woorden heb je nodig zodanig dat er sprake is van een gefundeerd argument. Het is zeer sterk nodig bij kritisch denken om je mening te bouwen op geargumenteerde basis.
 - Deel je argument op in 3 onderdelen

- De conclusie van het argument. Dit is wat je beweert. Welk punt wil je maken?
- De bewijskracht achter het argument. Als de bewijskracht niet sterk is, kan ook de conclusie niet sterk zijn.
- De link tussen de bewijskracht en de conclusie. Het is vaak de link die ontbreekt, waardoor je voorzichtig moet zijn met een bepaalde conclusie. Hoe kan je de bewijskracht linken met de conclusie die je maakt?

Slotbedenking: stap per stap

Een essentiële stap naar beter leiderschap is weten welke competenties beter zijn voor een leider, maar dat betekent nog niet dat je dat al kan toepassen.

In een energieke/inspirerende werkomgeving kunnen rolmodellen en collega's ontwikkelingen motiveren door je een spiegel voor te houden en de kloof tussen "what is" en "what could be" te tonen.

Het groeiproces kan beschreven worden adhv 4 fases:

- ❖ Onbewust onbekwaam
 - Je weet niet dat je iets nog niet kan
 - Soms hebben mensen in je omgeving dit wel door en kan je later overgaan naar een volgende groeifase
- ❖ Bewust onbekwaam
 - Je weet dat je iets nog niet kan
 - Of je blijft in deze fase omdat je je er hebt bij neergelegd
 - Bij frustratie kan je misschien nog doorgroeien naar de volgende fase
- ❖ Bewust bekwaam
 - Je oefent volop en reflecteert op je competenties
 - Je leert bij deze fase de nieuwe vaardigheid met vallen en opstaan
 - We moeten hier uit ons comfortzone treden en doorzetten tot we in de volgende fase terechtkomen
- ❖ Onbewust bekwaam
 - Je voert onbewust de vaardigheid uit en kan daarmee een voorbeeld zijn voor anderen die bewust bekwaam zijn

Laatste boodschap: kleine stappen maken al veel verschil. Leiders zijn best niet te streng voor zichzelf en leggen best de lat niet te hoog.