

BLOK 3: EEN GEOLIED TEAM BOUWEN

LEIDINGGEVEN AAN ANDEREN

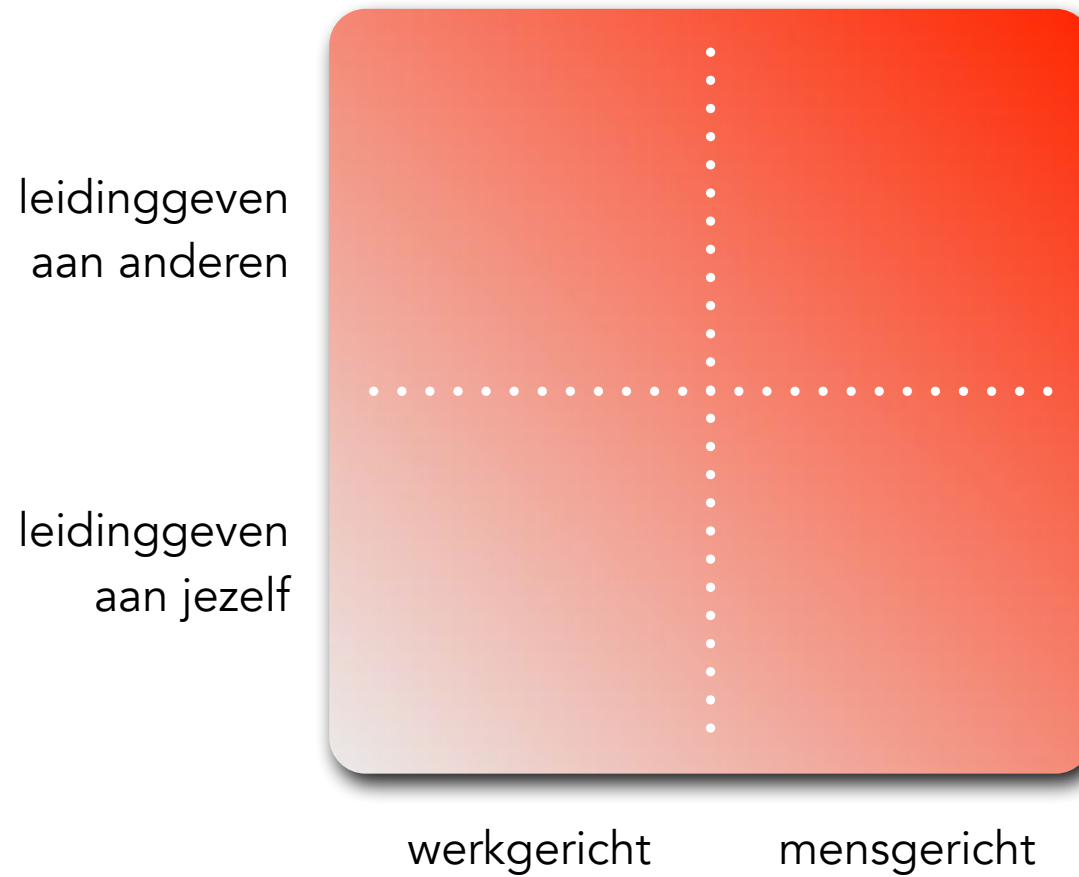
- Wat je collega's nodig hebben (en: wat ze vooral niet willen).
- Een goede sfeer én goede resultaten: kan dat?
- De beste manieren om positieve invloed uit te oefenen.

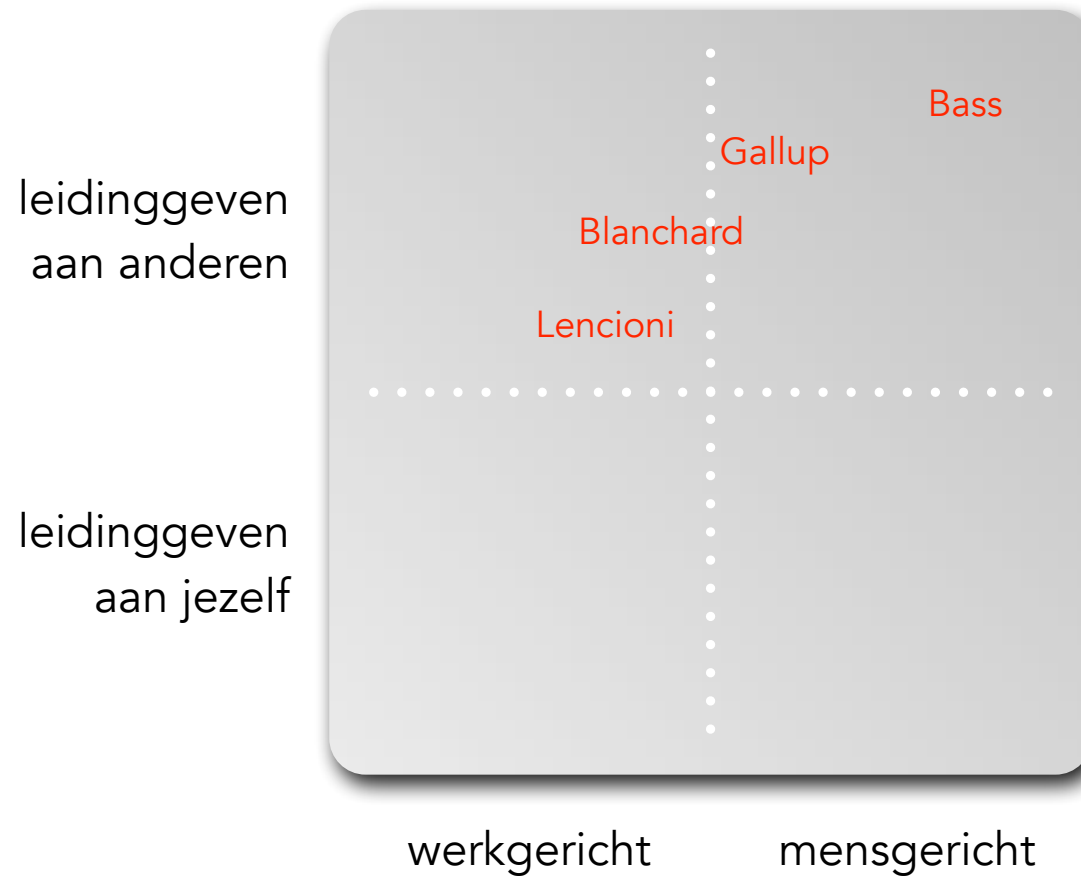
Mijn persoonlijke plan

Waar wil ik beter in worden als leidinggevende?



Leiderschap





Leiderschap

De vloek der kennis





**"Effectieve leiders kijken altijd naar
wat er wél mogelijk is en naar wat
mensen wél kunnen."**

Ben Tiggelaar

Wat effectieve leiders doen

Wat je collega's nodig hebben

Bernard Bass



"Als onderzoekers zijn we erg bezig met de kleine verschillen. We zouden echter veel meer aandacht moeten besteden aan de grote overeenkomsten op het gebied van leiderschap."

Bernard Bass

Transformationeel leiderschap: de 4 i's

3) Intellectual stimulation (innovatie).

Uitdagen; tradities op de proef stellen; discussie.

4) Individualized consideration (aandacht).

Aandacht en tijd voor individuele behoeften.

Bernard Bass

Transformationeel leiderschap: de 4 i's

1) Idealized Influence (charisma).

Overtuiging; vertrouwen; hoger doel.

2) Inspirational motivation (inspiratie).

Toekomstvisie; hoge verwachtingen; optimisme.

Donald Clifton



"Wat zou er gebeuren als we kijken naar wat er goed is aan mensen, in plaats van ons te fixeren op wat er mis is met hen?"

Q12 Cheat Sheet

1: Ik weet wat er van mij wordt verwacht op het werk

Effectieve leiders zorgen voor duidelijkheid. Niet alleen: wat is je werk, maar ook: wanneer doe je je werk goed? Is dat duidelijk? En: zijn de doelen meetbaar? Ook belangrijk: staan ze in een bepaalde volgorde? Wat is het belangrijkste?

2: Ik beschik over de materialen en de apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen

Effectieve managers vragen wat hun medewerkers nodig hebben. Ze leggen de verantwoordelijkheid hiervoor bij het team en maken duidelijk hoe het team kan zorgen dat ze de spullen krijgen. Ook belangrijk: wat verstaat een groep onder 'materialen en apparatuur'. Soms gaat het eerder om informatie dan om fysieke zaken.

3: Op mijn werk heb ik elke dag de kans om te doen waar ik het beste in ben

Essentieel volgens Gallup is de sterkepuntenaanpak. Effectieve managers delen volgens Gallup één essentieel inzicht: mensen veranderen niet of nauwelijks. Verspil daarom geen tijd aan pogingen iets te ontwikkelen dat mensen niet hebben meegekregen. Probeer in plaats daarvan voort te bouwen op wat ze wél in huis hebben. Dat is al moeilijk genoeg...

4: In de afgelopen zeven dagen heb ik erkenning of lof gekregen voor het doen van goed werk

Voor de best scorende werkomgevingen geldt: collega's uiten specifieke waardering, voorspelbaar, frequent en meteen (dus niet wachten tot een of ander officieel moment). In deze omgevingen wordt de erkenning niet alleen door de leidinggevende gegeven, maar ook door collega's onderling en houdt men er rekening mee welke waardering mensen fijn vinden. En... de waardering moet minimaal wekelijks zijn, maar liever veel vaker. Effectieve managers nemen hierin het voortouw.

5: Mijn direct leidinggevende, of iemand anders op het werk, lijkt om mij te geven als persoon

Relaties zijn de lijm die een groep mensen, een team bij elkaar houdt en vormen ook het fundament voor vertrouwen. Pas als er vertrouwen is en medewerkers zich veilig voelen, zijn ze bereid om zich uit te spreken en om dingen te proberen, te experimenteren. Effectieve leiders zorgen dat ze van hun medewerkers op dit gebied 'het voordeel van de twijfel' krijgen.

6: Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert

Effectief leidinggeven betekent dat je met je mensen in gesprek gaat over hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen. Dat betekent niet direct 'promotie' maken, het betekent ook niet primair mensen geven wat ze willen. Het gaat er allereerst om dat mensen de kans krijgen om te doen waar ze goed in zijn. Iemands ontwikkeling stimuleren gaat er niet over wat mensen 'niet doen'. Het gaat er om wat mensen 'nog meer' zouden kunnen doen met een beetje hulp.

7: Mijn mening lijkt te tellen op het werk

Medewerkers en teams functioneren niet goed als ze zich irrelevant en niet gehoord voelen. Dat betekent dus: vraag je mensen om hun mening en neem hun ideeën mee in beslissingen. Iedereen moet de kans krijgen om zich te uiten (ook de mensen die niet van nature extravert zijn!). Ook relevant: toegang tot communicatiekanalen in de organisatie en de hulp die je je mensen daarbij geeft als leidinggevende.

8: De missie of het doel van mijn bedrijf geeft met het gevoel dat mijn werk belangrijk is

Een kernelement in motivatie, volgens Gallup: het gevoel dat je bedrijf staat voor waarden die jij zelf ook deelt. Als leider moet je frequent refereren aan de missie van het bedrijf en moet je samen met je mensen kijken hoe je daar een bijdrage aan kunt leveren. Als team en ook per individu. Mensen hebben graag het gevoel dat ze deel uitmaken van iets dat groter is dan zichzelf.

9: Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd aan het leveren van kwaliteit

Teams die hier goed op scoren hebben duidelijke kwaliteitsstandaarden en zorgen ook dat deze doorlopend in beeld zijn. Op die manier weten mensen heel goed of hun eigen werk 'up to standard' is en ook of dat geldt voor het werk van hun collega's. Effectieve leiders zorgen dat het begrip 'kwaliteit' helder en duidelijk omschreven wordt. Het liefst door daarbij uit te gaan van wat interne of externe klanten waarderen.

10: Ik heb een beste vriend op het werk

Of in iets andere woorden: is er op je werk iemand die je beschouwt als een 'beste vriend in die omgeving'. Iemand die dezelfde waarden aanhangt, die je vertrouwen kunt, die in de gaten heeft hoe het met je gaat. Als dat zo is, zorgt dit voor meer zelfvertrouwen, lef om risico's te nemen en meer productiviteit, omdat je je niet bezig hoeft te houden met politieke spelletjes. Wat kun je doen als leider? Mensen helpen om elkaar echt te leren kennen. Bijvoorbeeld door altijd te starten met een paar minuten persoonlijke uitwisseling in het team-overleg.

11: In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang

Een van de meest duidelijke onderzoeksresultaten, volgens Gallup, is dat goede feedback leidt tot betere prestaties. Wat is goede feedback? Allereerst moet je duidelijke doelen stellen, voor het team, maar zo mogelijk ook voor individuele medewerkers. Vervolgens moet je regelmatig terugkomen op de progressie in relatie tot die doelen. Mensen willen weten of ze vorderingen maken.

12: Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien

Mensen willen het gevoel hebben dat hun werk bijdraagt aan hun professionele en/of persoonlijke ontwikkeling. Dat kan door middel van 'officiële trainingen' of onderwijs. Maar het kan ook door middel van nieuwe ervaringen. Wat medewerkers zien als een 'kans', dat verschilt per persoon. Een effectieve leidinggevende bepaalt dit in interactie met de individuele teamleden.

Dit overzicht is gebaseerd op diverse Gallup-bronnen, te vinden via o.a. <https://q12.gallup.com>.

Gallup

Q12

- 1) Ik weet wat er van mij wordt verwacht op het werk.
- 2) Ik beschik over de materialen en de apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.
- 3) Op mijn werk heb ik elke dag de kans om te doen waar ik het beste in ben.

Gallup

Q12

- 4) In de afgelopen zeven dagen heb ik erkenning of lof gekregen voor het doen van goed werk.
- 5) Mijn direct leidinggevende, of iemand anders op het werk, lijkt om mij te geven als persoon.
- 6) Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert.

Gallup

Q12

- 7) Mijn mening lijkt te tellen op het werk.
- 8) De missie of het doel van mijn bedrijf geeft me het gevoel dat mijn werk belangrijk is.
- 9) Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd aan het leveren van kwaliteit.

Gallup

Q12

10) Ik heb een beste vriend op het werk.

11) In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang.

12) Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien.

Ja of nee...?



"Effectieve leiders vragen zich elke dag opnieuw af wat hun medewerkers nodig hebben om optimaal te kunnen presteren."

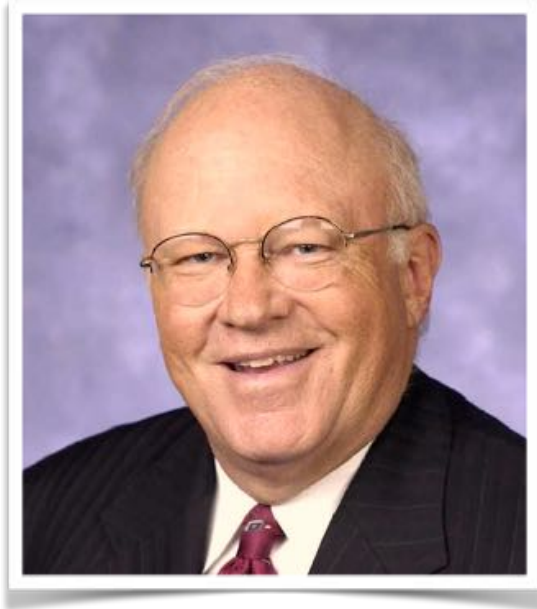
Ben Tiggelaar



Je team ontwikkelen

Positieve invloed, sfeer en resultaat.

Ken Blanchard



"Leiderschap is niet iets dat je mensen aandoet, leiderschap is iets dat je samen met mensen doet."

Ken Blanchard

Eén-op-één leiderschap in de praktijk: 1 minute management

- Eén-minuut doelstellingen.
- Eén-minuut complimenten.
- Eén-minuut bijsturen.

Patrick Lencioni



"Teamwork begint met het ontwikkelen van vertrouwen. En de enige manier om dat te doen is het overwinnen van onze behoefte om onkwetsbaar te zijn."

Patrick Lencioni

Vijf problemen in teams

1. Te weinig aandacht voor resultaten.
2. Het mijden van verantwoordelijkheid.
3. Gebrek aan betrokkenheid.
4. Angst voor confrontaties.
5. Afwezigheid van vertrouwen.

De 'geheime' oefening...



BIG TREND

Vrouwelijk leiderschap

- Ideale moderne leider: expressief; plannen voor de toekomst; beslist; redelijk; loyaal; flexibel; geduldig; veerkrachtig; intuïtief; coöperatief.
- Opmerkelijk: veel werkenden -ook vrouwen- willen een man als leider. Totdat ze ervaring hebben opgedaan met een vrouwelijke leider.

"Als het vertrouwen weg is,
is de leider meestal ook
snel verdwenen."

John Maxwell



3 adviezen

Praktische tips in teamleiderschap



3 adviezen

1. Focus primair op sterke punten

- "Using your strengths is the smallest thing you can do to make the biggest difference."
- Sterk punt: waar iemand (potentieel) goed in is... en wat hem of haar voldoening schenkt.
- Extra: complementair gedrag.

3 adviezen

2. Zorg voor psychologische veiligheid

- Google Aristotle: interactie tussen teamleden is essentieel.
- Evenredig aan bod komen en elkaar serieus nemen.
- Medewerkers voelen zich gezien en gehoord.

3 adviezen

3. Leer van onderwijzers

- Stimuleer de ontwikkeling van je mensen.
- De (bekende) les van het schriftje.

Mijn persoonlijke plan

Leiderschapsontwikkeling na deze dag

Wat neem ik mee?

Wat vind ik belangrijk om te onthouden?

Hoe zou ik dit kunnen toepassen?

