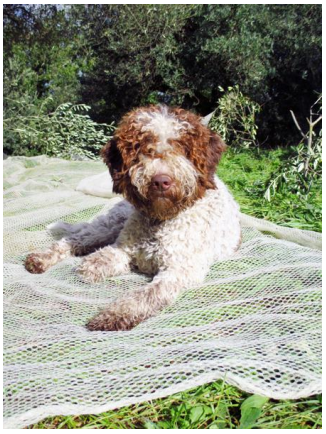
Er zijn geen leiders meer Mijnheer! En daarom lijden wij.



Over leiderschap en schoolmanagement

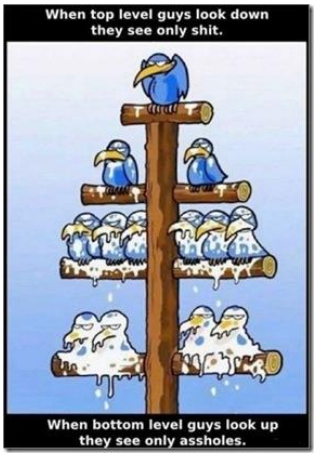
Joan De Winne
www.vision4dynamics.com
@joandewinne #ebleadership
www.facebook.com/vision4dynamics

11/12/13

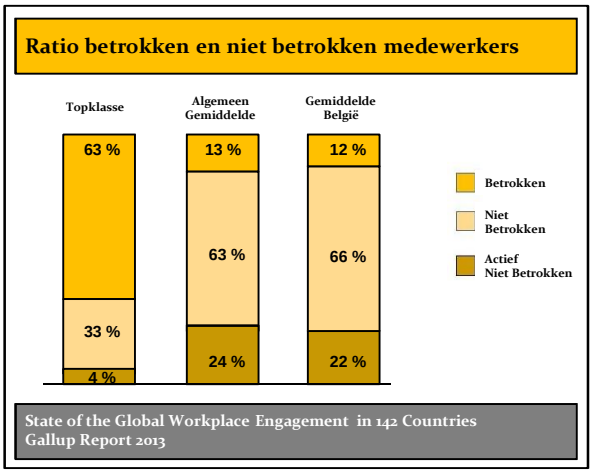


Over bazen, honden en leiders

http://ymlp.com/znXuHr



En toch probeert iedere leidinggevende zijn uiterste best te doen om het zo goed mogelijk te doen.



Overzichtskaart

http://blogs.hbr.org/2013/10/map-the-sad-state-of-global-workplace-engagement/

Rapport downloaden

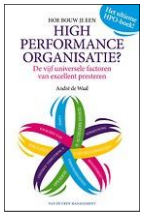
http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx

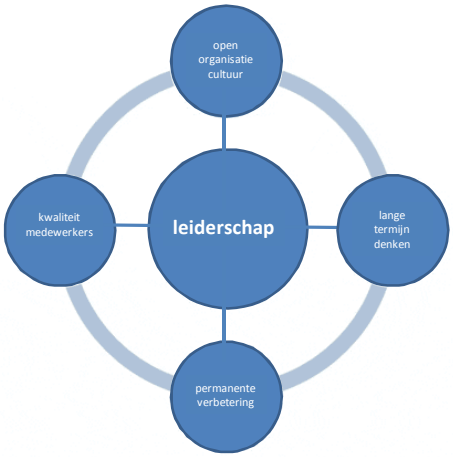


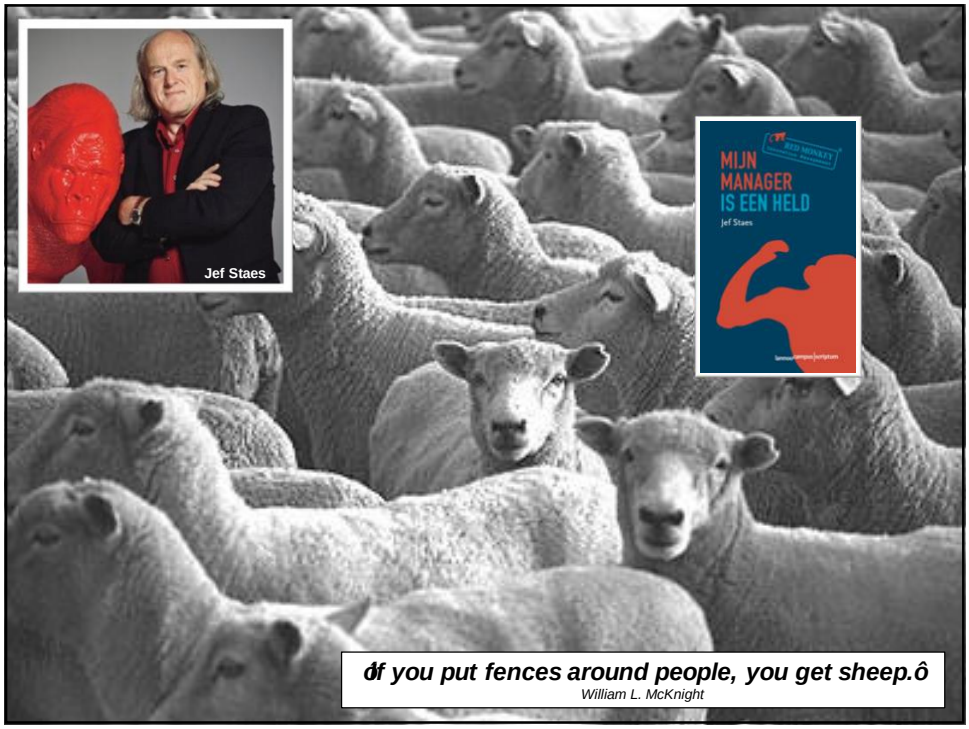
Waarom doe je niet gewoon wat ik zeg ?!



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






Jef Staes
MIJN MANAGER IS EEN HELD
Jef Staes
ôIf you put fences around people, you get sheep.ô
William L. McKnight


Dick Both & Alex de Bruijn (redactie)
Onderwijs vraagt leiderschap!
met een voorwoord van Mathieu Weggeman
Berenschot
PASSEND LEIDERSCHAP
Elke school de beste baas
Schoolleiders in de spiegel
inspirerend leiderschap als leidraad



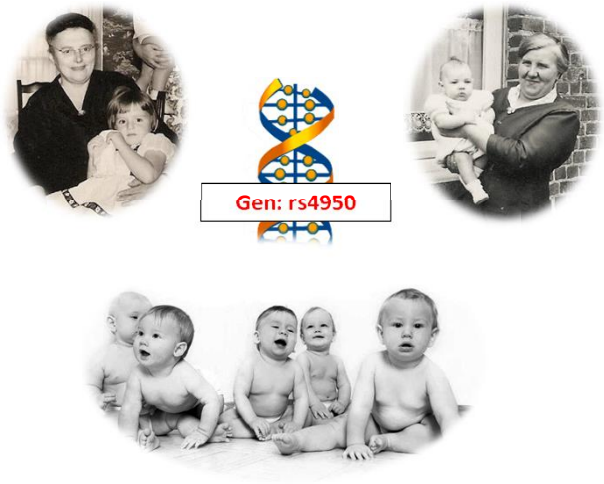
Daar is niets beter dan een droom om de toekomst te creëren. Utopia vandaag is morgen vlees en bloed.

Wat wil jij bereiken…?

Antwoord van 95 % van alle leidinggevenden



Wordt je als leidinggevende geboren?



The Leadership Quarterly
Volume 24, Issue 1, February 2013, Pages 45–60

Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy ☆

Jan-Emmanuel De Neve[a, b, ♟, ✉], Slava Mikhaylov[a], Christopher T. Dawes[c], Nicholas A. Christakis[d], James H. Fowler[e]

[a] University College London, UK
[b] Centre for Economic Performance (LSE), UK
[c] New York University, USA
[d] Harvard Medical School, USA
[e] University of California, San Diego, USA

http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.001, How to Cite or Link Using DOI
Permissions & Reprints

Abstract

We address leadership emergence and the possibility that there is a partially innate predisposition to occupy a leadership role. Employing twin design methods on data from the National Longitudinal Study of Adolescent Health, we estimate the heritability of leadership role occupancy at 24%. Twin studies do not point to specific genes or neurological processes that might be involved. We therefore also conduct association analysis on the available genetic markers. The results show that leadership role occupancy is associated with rs4950, a single nucleotide polymorphism (SNP) residing on a neuronal acetylcholine receptor gene (*CHRNB3*). We replicate this family-based genetic association result on an independent sample in the Framingham Heart Study. This is the first study to identify a specific genotype associated with the tendency to occupy a leadership position. The results suggest that what determines whether an individual occupies a leadership position is the complex product of genetic and environmental influences, with a particular role for rs4950.

Petten van een leidinggevende ?



en



en



Management

Expertise



Petten van een leidinggevende



Leiderschap

en



Management

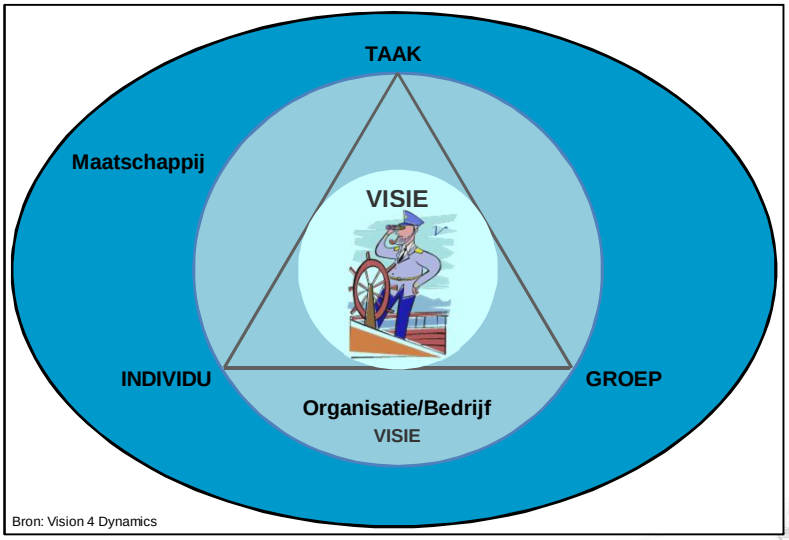
en



Expertise



Het Speelbord



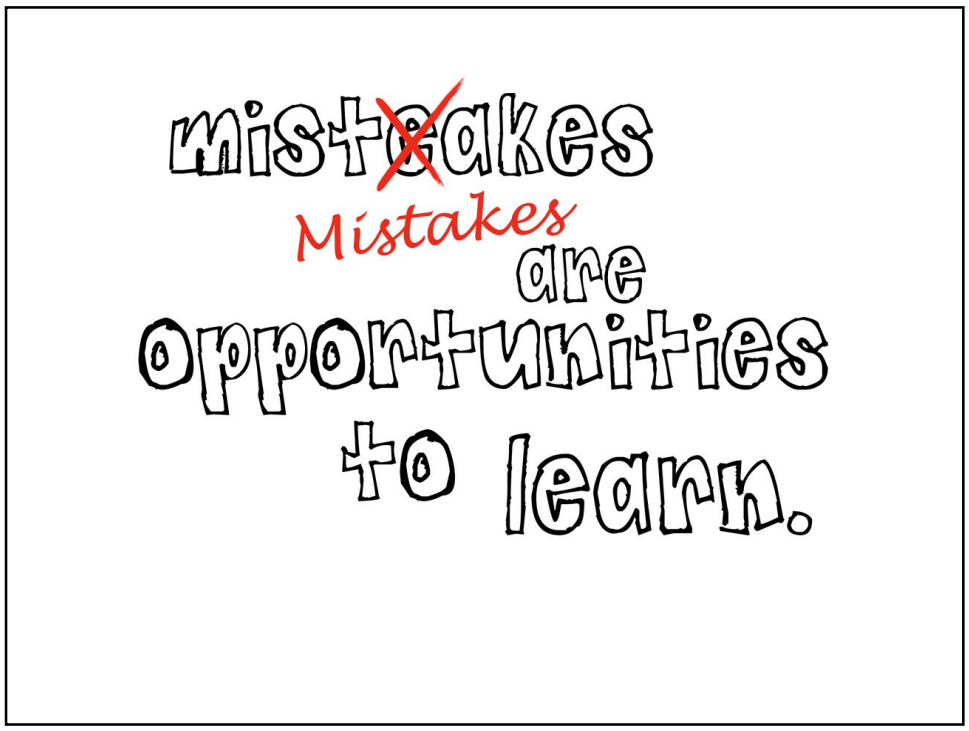
Bron: Vision 4 Dynamics

vision4dynamics
Praktijkgericht Zijn en Doen

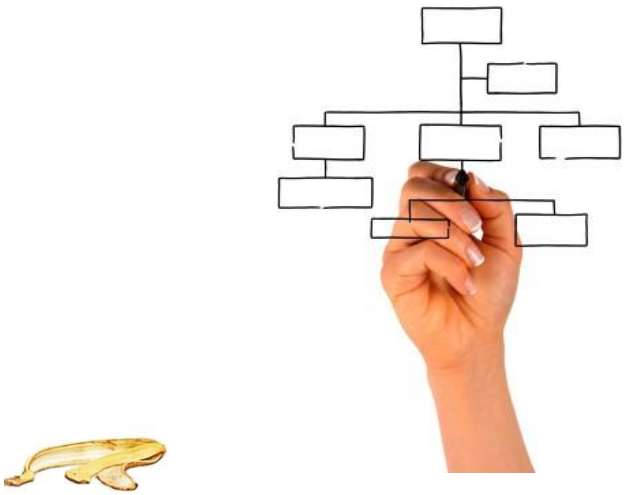
Evidence Based Leadership
Doen wat werkt!

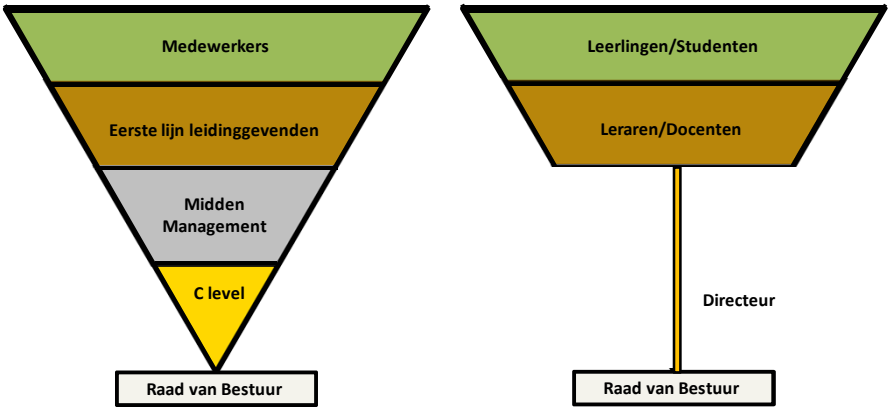
- **Organisatorisch**
- **Missie - Visie - Waarden**
- **Attitude ï Inzichten ï Vaardigheden**
- **Aanpak van veranderingsprocessen**
- **Communicatie**





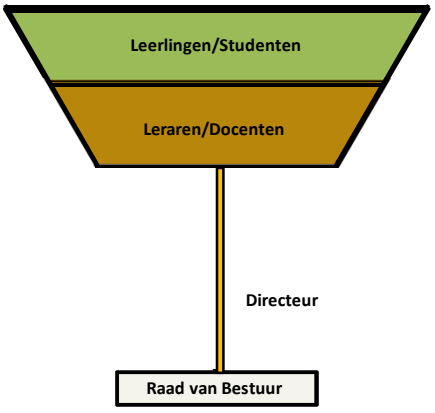
Organisatiestructuur




Medewerkers
Eerste lijn leidinggevenden
Midden Management
C level
Raad van Bestuur
Leerlingen/Studenten
Leraren/Docenten
Directeur
Raad van Bestuur

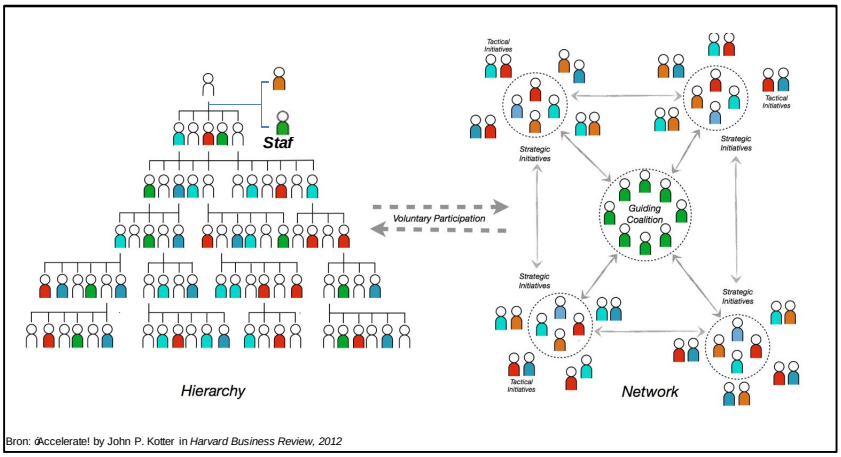


Spanwijdte


Leerlingen/Studenten
Leraren/Docenten
Directeur
Raad van Bestuur



Duaal Besturingssysteem

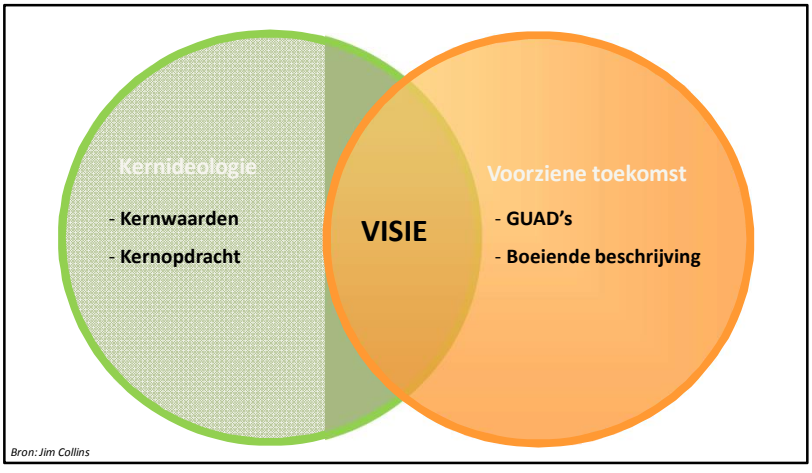


Gratis download artikel van John Kotter

http://www.kluwermanagement.nl/files/downloads/ME2013-01-05.pdf



Missie - Visie - Waarden



VMW - Verklaring

De kernwaarden van …….. zijn

-

-

-

= daar staan we voor

Met als doel …… *(= het waarom)*

En daarom zullen wij …. *(= het hoe)*

Ons Motto is: " ……."

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

= daar gaan we voor

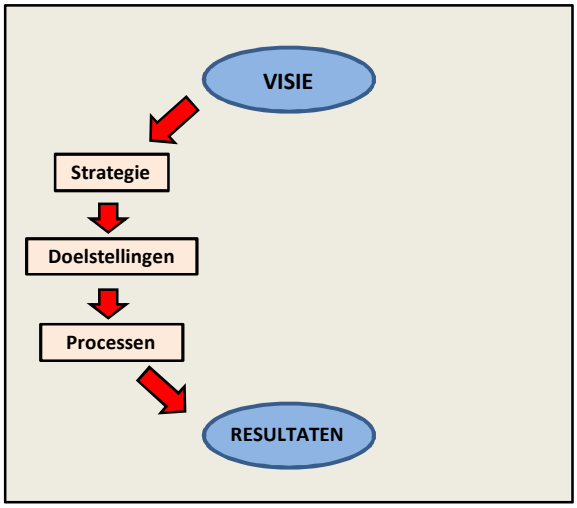
Wat nu….???

1 % van het werk is gedaan



99 % van het werk moet nog gedaan worden

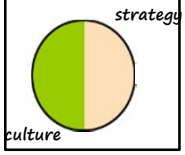


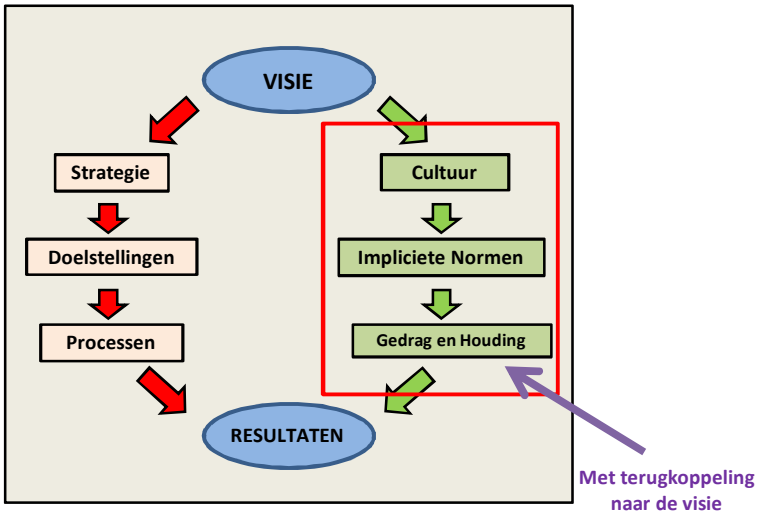


Culture eats strategy for breakfast.

Peter Drucker

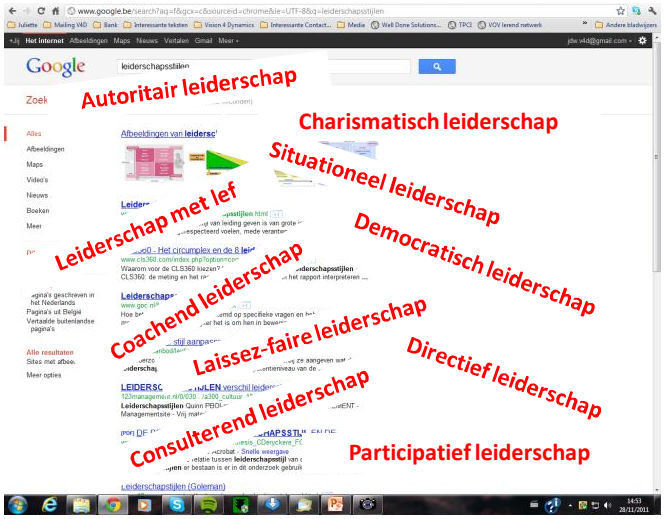


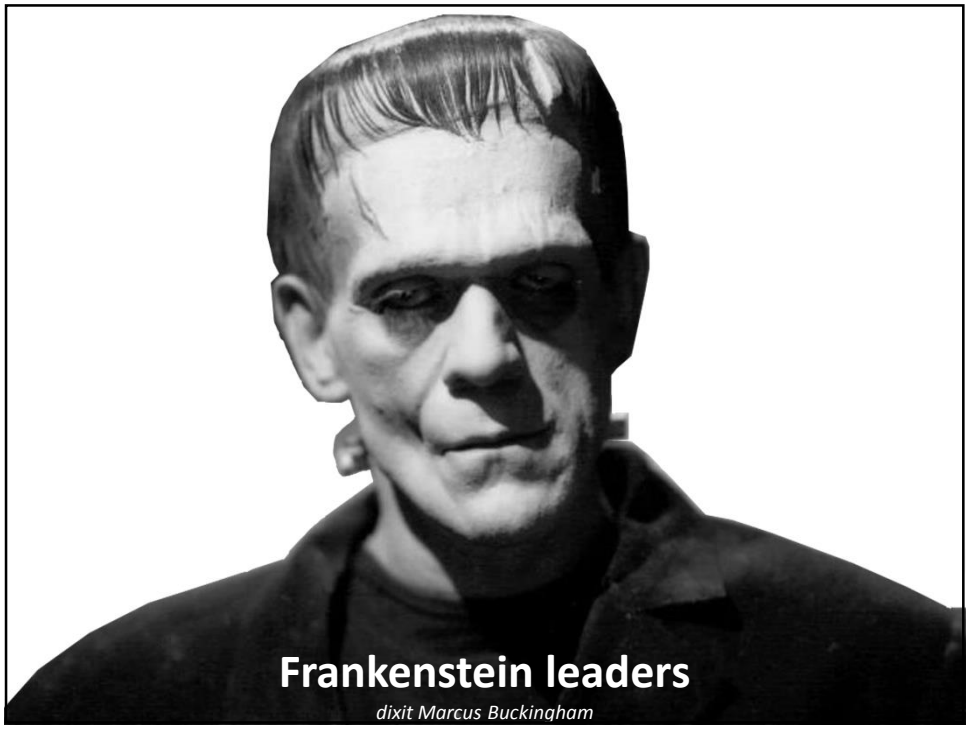






Leiderschapsstijlen en modellen

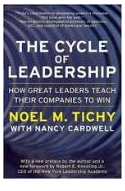


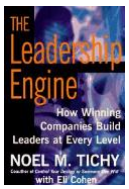


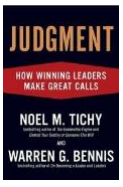
Leiding geven vanuit je authenticiteit

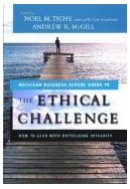


Prof. Dr. Noel M. Tichy
Director Global Leadership Program
Professor of Management and Organizations
Ross School of Business
Michigan University









Formuleren persoonlijke visie op leiding geven

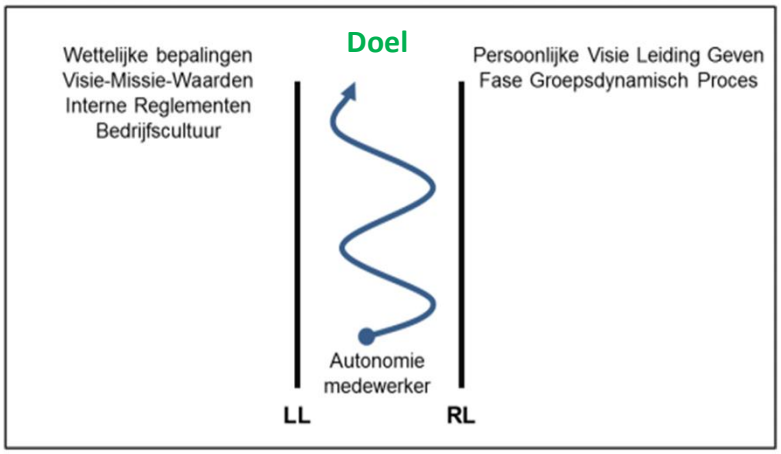
1. ***Wie*** *zijn diegenen die in je leven een positieve (of soms negatieve)* ***invloed*** *hebben gehad? Denk hierbij bijvoorbeeld aan je ouders, leraren, jeugdleiders, leidinggevenden… **Wat** heb je van deze mensen geleerd over leiding geven?*
2. *Denk aan je persoonlijk **levensdoel**. Waarvoor leef je en wat wil je bereiken? Hoe zou je willen herinnerd worden?*
3. *Wat zijn de belangrijkste **waarden** die je gedrag zullen bepalen in het streven naar dit doel?*
4. *Wat zijn, gegeven de antwoorden op de vorige drie vragen, **jouw overtuigingen** op het gebied van leiding geven?*

Formuleren persoonlijke visie op leiding geven

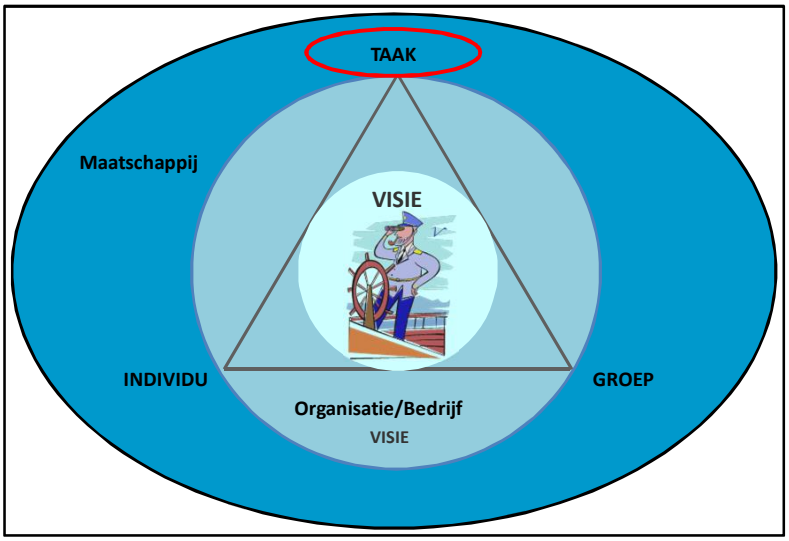
5. *Wat kunnen **je medewerkers** van jou verwachten?*
6. *Wat verwacht **jij** van je medewerkers?*
7. *"Doe nooit aan een ander wat je zelf niet wil aangedaan worden" . Hoe geef jij **het goede voorbeeld**?*

Maak nu van je antwoorden een consistent verhaal.

De Limieten

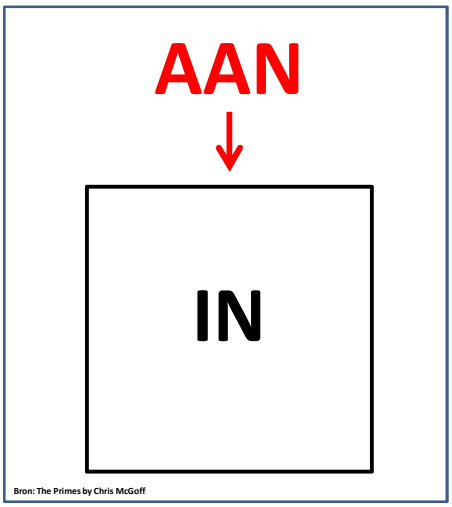


Leiderschapstriangel



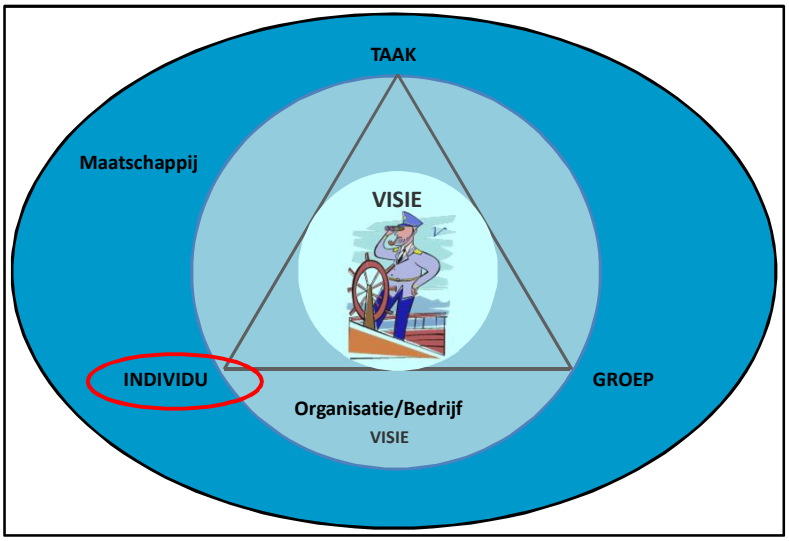
Werken IN en Werken AAN

Hoe kan ik je helpen?



Hoe kan ik mijn team beter maken?

Leiderschapstriangel



Wat drijft en motiveert medewerkers?

- **Mensen hebben behoefte aan waardering**
- **Mensen willen behoren tot een groep**
- **Mensen willen zich ontwikkelen**
- **Mensen willen regelruimte**
- **Mensen willen zingeving**
- **Mensen willen weten waar ze aan toe zijn**

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

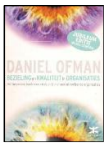








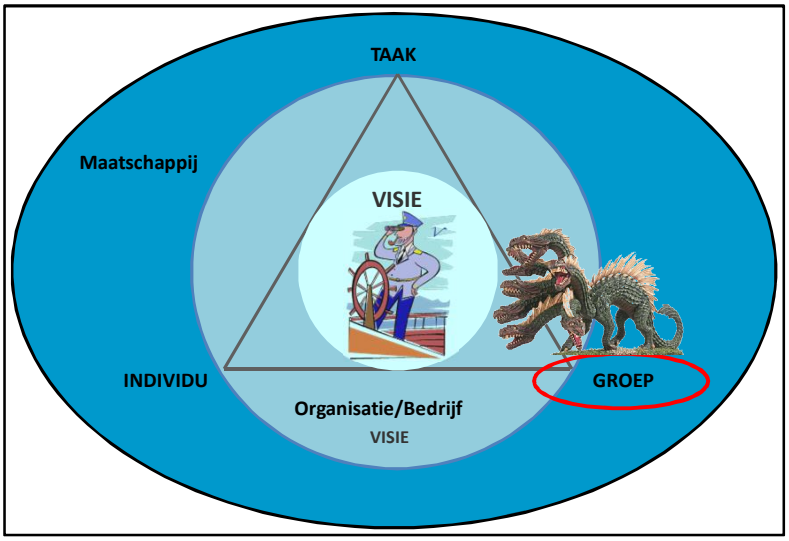








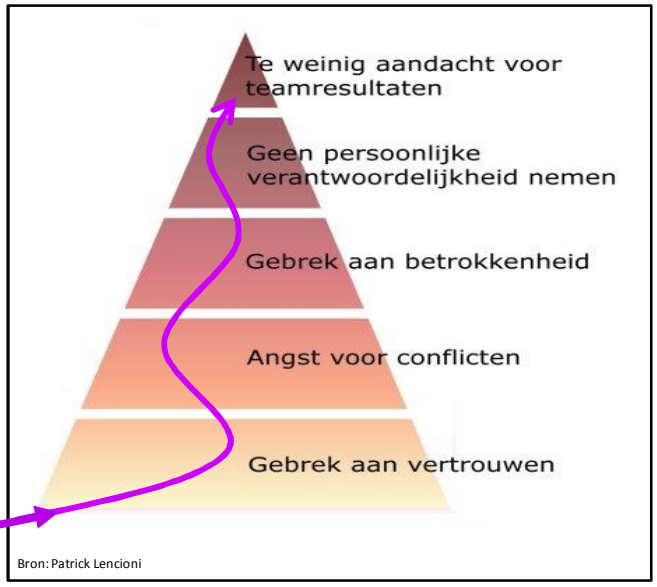
Leiderschapstriangel





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

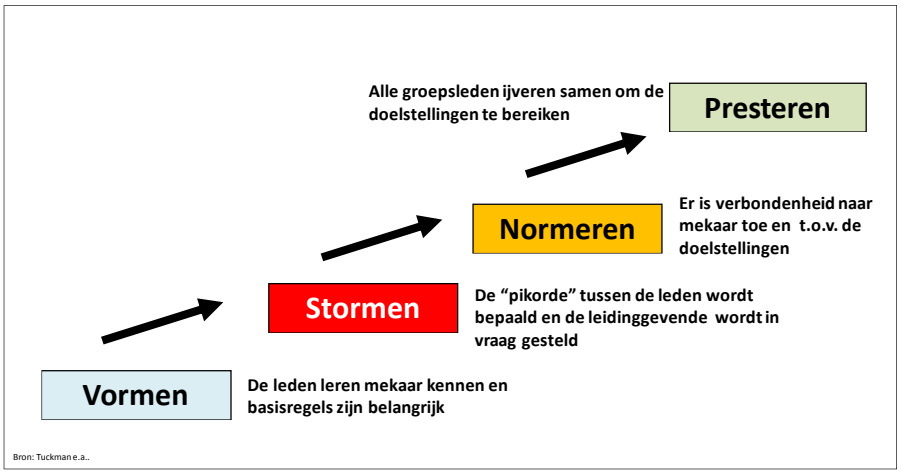
De 5 grootste frustraties van een team



Bron: Patrick Lencioni

En zo werk je ze weg

Groepsdynamica



Bron: Tuckman e.a..

Werken met de Groepsdynamica

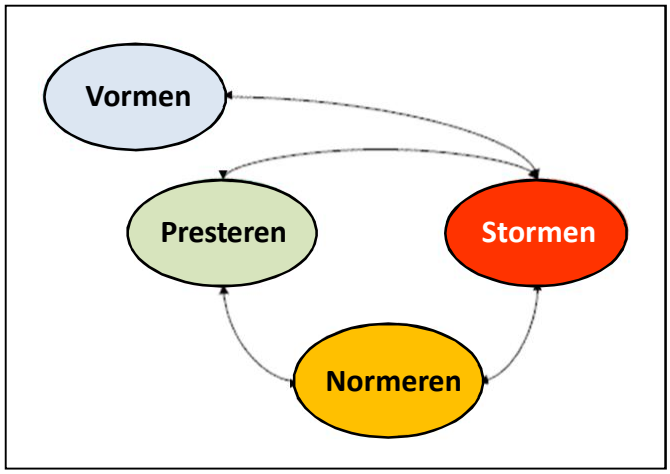
	Vormen	Stormen	Normering
GROEP	• Onzekerheid • Conflicten vermijden • Verlangens van aanvaarding • Zoeken naar richting en connecties	• Frustraties of apatie • Machtsstrijd • Testen groepstolerantie • In vraag stellen van leiderschap, structuren en verantwoordelijkhgeden	• Kliekjes verdwijnen • "ons"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

↑
TEAM

Presteren



The Reverse Gear Principle





Veranderingsprocessen





Samenhang veranderingsaspecten

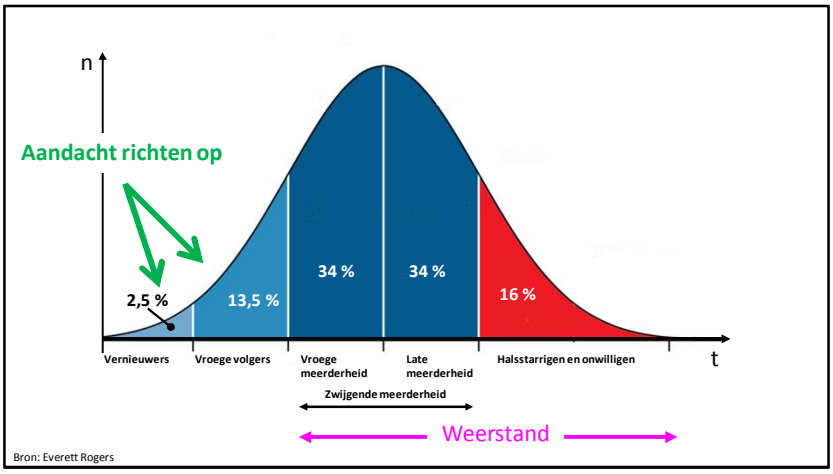
Visie	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verandering
	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verwarring
Visie		Plan	Middelen	Competenties	=	Weerstand
Visie	Urgentie		Middelen	Competenties	=	Chaos
Visie	Urgentie	Plan		Competenties	=	Frustratie
Visie	Urgentie	Plan	Middelen		=	Angst

Bron: KPC Groep

Visie	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verandering
	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verwarring
Visie		Plan	Middelen	Competenties	=	Weerstand
Visie	Urgentie		Middelen	Competenties	=	Chaos
Visie	Urgentie	Plan		Competenties	=	Frustratie
Visie	Urgentie	Plan	Middelen		=	Angst



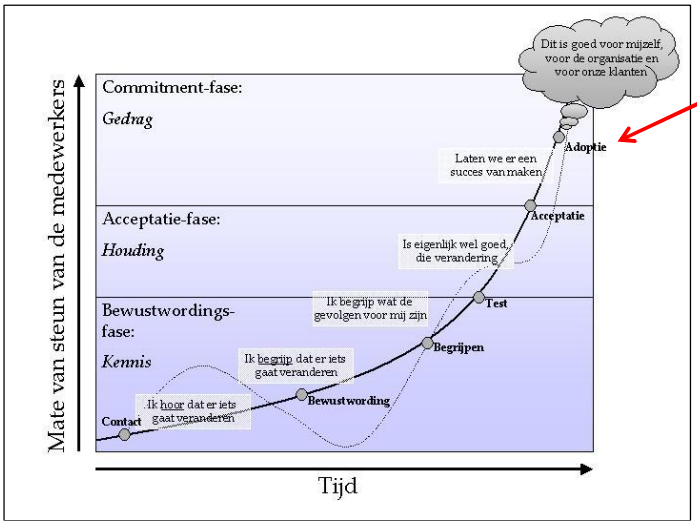
De innovatiecurve



Zie hierover ook de TED Talk van Derek Sivers: Hoe een beweging starten.

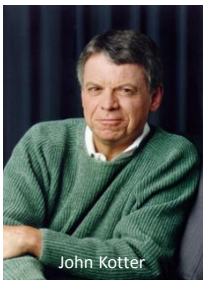
http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html

Gedragsverandering model van Prochaska en DiClemente



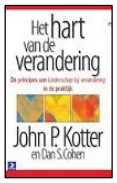
Het hoe en het wat van een veranderingsproces





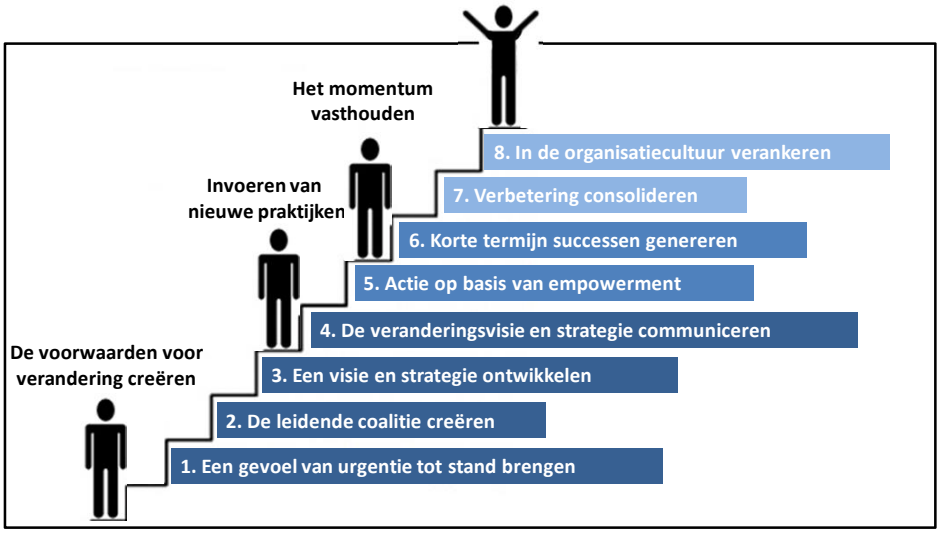




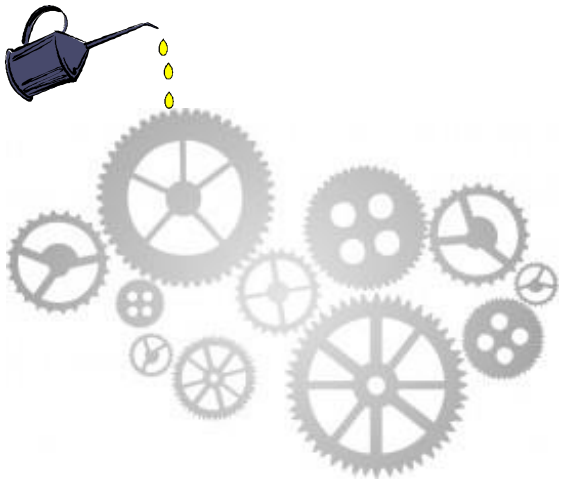




Het 8 stappenplan



Communicatie





"You can judge the quality of your communication by the response you get"



Christina Haxton

Communicatie binnen organisaties

Twee wetmatigheden

Interne versus Externe

Kwaliteit interne communicatie bepaalt de kwaliteit van de externe

Formele versus Informele

Kwaliteit formele communicatie bepaalt de kwaliteit van de informele

Bron: David Grossman **in "You can't not communicate"**

Formele Communicatie

1. **Start** met het uitleggen van het groter plaatje waarin datgene wat je vraagt geplaatst wordt.
2. **Ga verder** met waarom het gevraagde moet gedaan worden en het effect ervan op de organisatie, op het team en last but not least op de medewerker(s) persoonlijk (WIIFM).
3. **Schets** wat je verwacht dat er gedaan wordt en hoe het resultaat er moet uitzien.
4. **Vertel** wanneer het resultaat moet afgeleverd worden.
5. **Stel vragen** om na te gaan of je medewerker(s) het begrepen heeft/hebben en luister naar zijn/ hun opmerkingen.
6. **Stuur bij** of verduidelijk waar nodig.

Bron: David Grossman in "You can't not communicate"

Feedforward



- **Complimenteren**
- **Bedanken**
- **Zich excuseren**
- **Hamburger Feedback**
- **IK – boodschap**
- **Actief luisteren**

De meeste leidinggevenden hebben het moeilijk om te durven begrenzen. Daarom deze methodiek

Storend gedrag aanpakken

IK – boodschap

om storend en nefast gedrag aan te pakken

1. Objectief waarneembaar gedrag benoemen
2. Je gevoelens hierover uitspreken
3. Het waarom = effect gedrag op groep en/of taak
4. Ik zou graag willen dat…

4. Luisteren naar zijn/hun verklaring
5. Samen toekomstgerichte oplossing formuleren

Opvolgen

Bron: Thomas Gordon



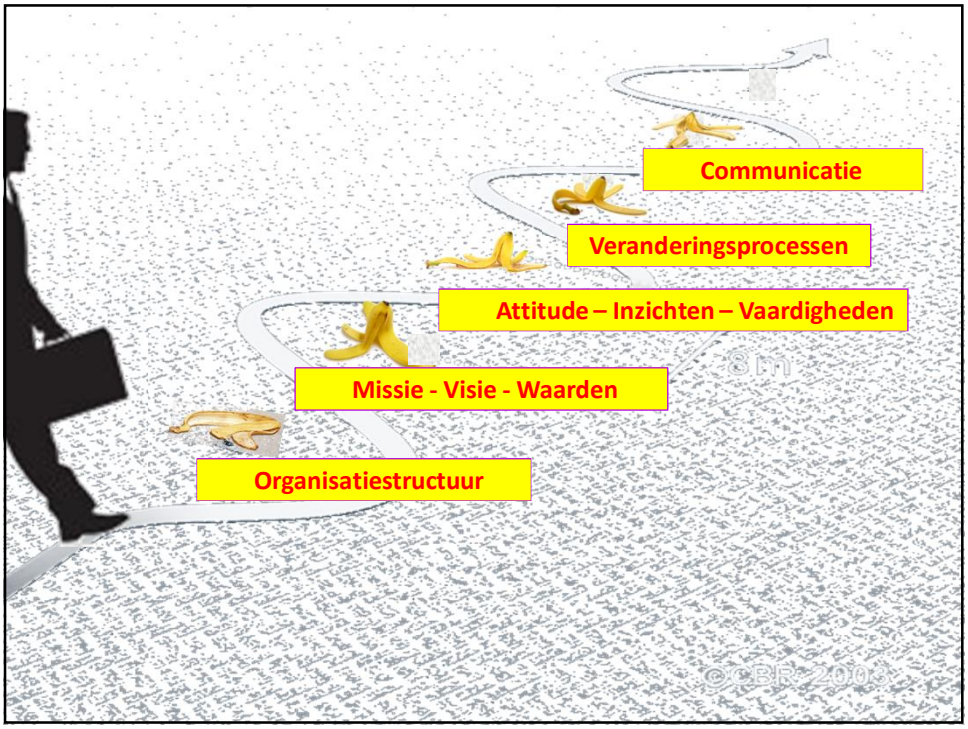
Speel de bal, niet de speler

The End …..



or the beginning …..




Communicatie
Veranderingsprocessen
Attitude – Inzichten – Vaardigheden
Missie - Visie - Waarden
Organisatiestructuur


Wij gaan er allemaal samen voor!



Dare

http://www.youtube.com/watch?v=sb2YOg_dkQM



**If you want to make peace with your enemy,
you have to work with your enemy.
Then he becomes your partner.**

Nelson Mandela



Vragen?

Suggesties?

joan.de.winne@vision4dynamics.com

11/12/13