

Kloot



!

Studiedag 20 oktober 2011



Leiderschapsstijl ?

Oorzaken ?

Effecten op motivatie ?

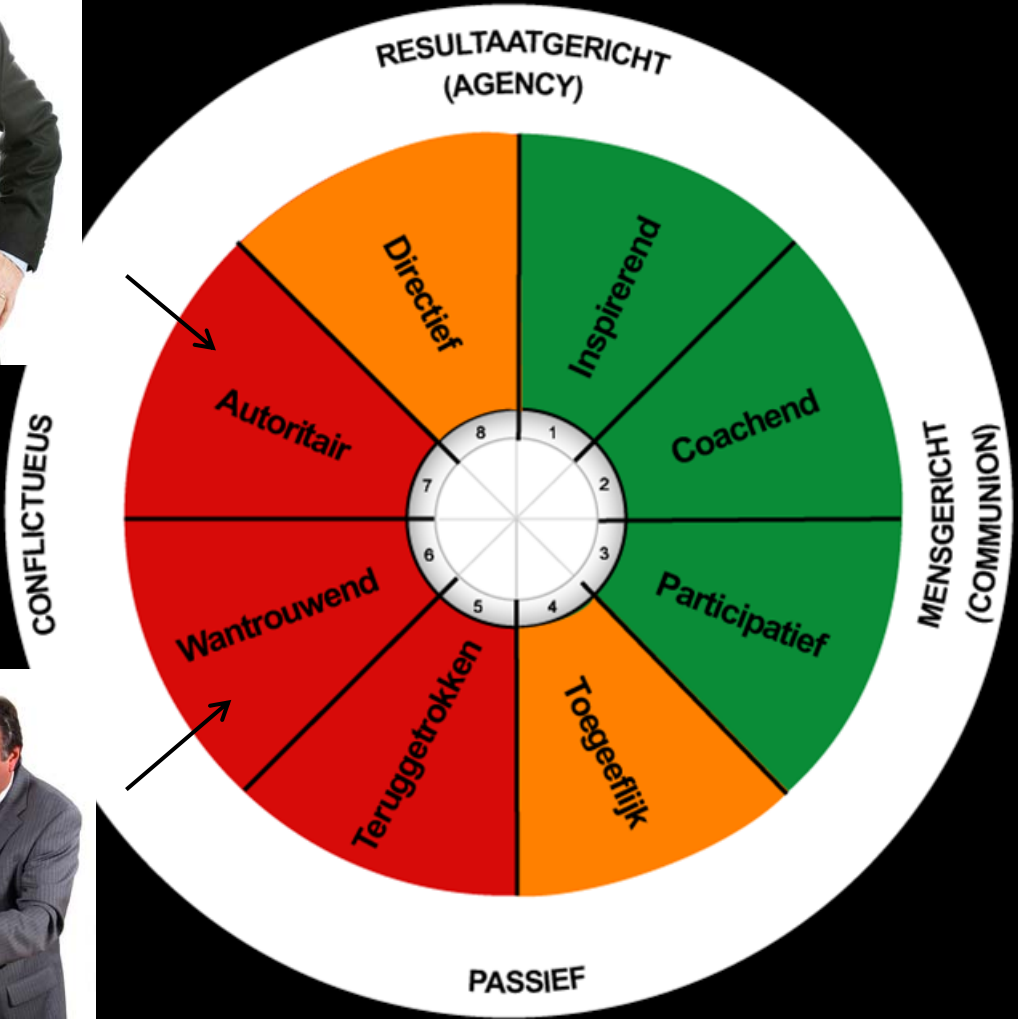
Hoe aanpakken ?

Wat zeggen
zijn medewerkers ???

... ?

Klootzak !

... ?





Toritière en soortgenoten ...

- Eenzijdige doelstellingen
- Enkel resultaten tellen
- Instructies tot in detail opvolgen
- Dictatoriaal, dominerend
- Eist blind vertrouwen en gehoorzaamheid
- Dreigen met sancties
- Snel boos, opvliegend
- Denigrerende, verwijtende taal
- ...



Paul Contrôle...

- **Wantrouwen**
- **Snel (ver)oordelen**
- **Ontrnsprnt**
- **Onduidelijk, besluiteloos**
- **Afzijdig, vermijgend, angstig**

Stelling

“Bad leadership is de
schuld van de organisatie”



Deestructief leiderschap

Context

**Toxische
driehoek**

Deestructieve leider

Deestructieve volgers

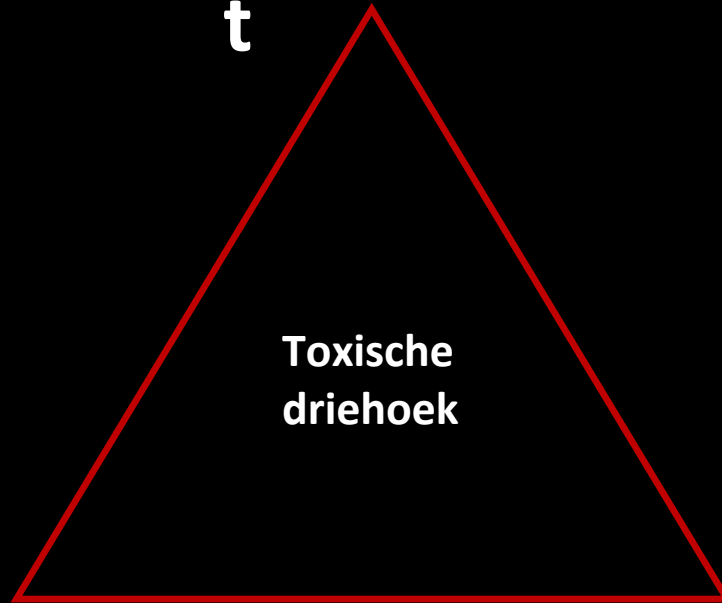
Contex

t

**Toxische
driehoek**

Destructieve leider

Destructieve volgers



Contextelementen

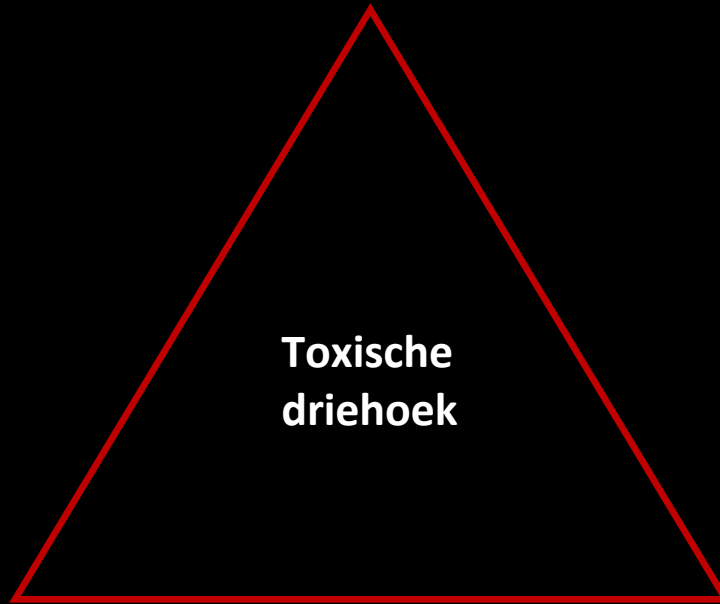
- Organisatiestructuur ?
- Unilaterale controle ?
- Bureaucratisch ?
- Voorbeeld ?
- LT vs. KT ?
- Wat wordt getolereerd/beloond ?
- Iedereen gelijk voor de wet ?
- Competitieve, dwingende bedrijfscultuur ?
- bottom up feedback ?
- Managementpraktijken ?
- ...

Context

**Toxische
driehoek**

Destructieve leider

Destructieve volgers

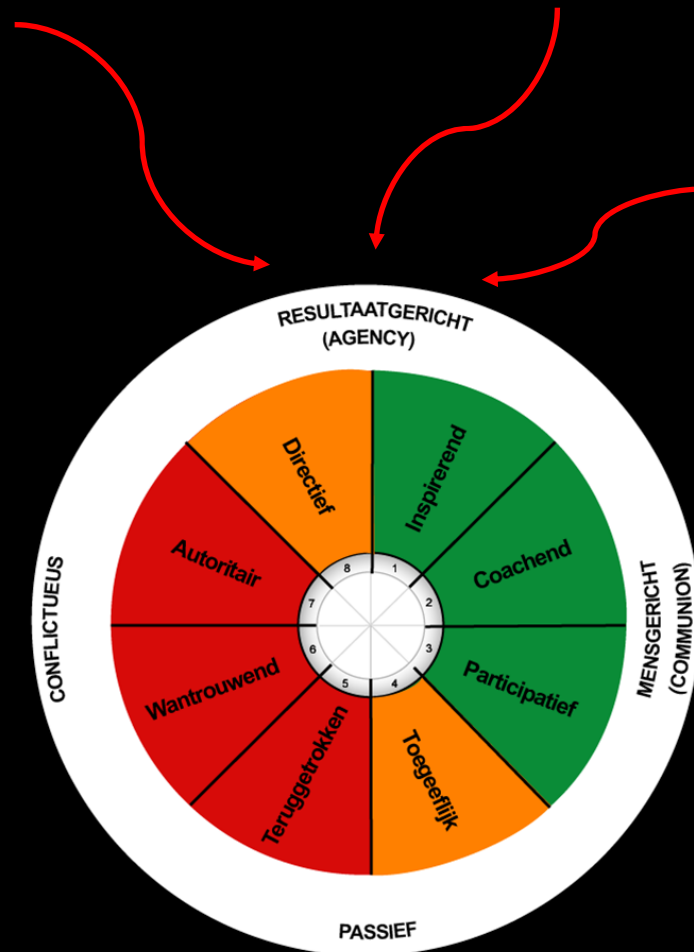


De leider: motivatie ?

Macht, controle

Resultaatgerichtheid

Status



De leider: oorzaken gedrag ?



Psychologisch effect van promotie

Psychopathologie ...

Persoonlijkheid (Big 5)

Extreem resultaatgericht

Problemen met zelfbeheersing

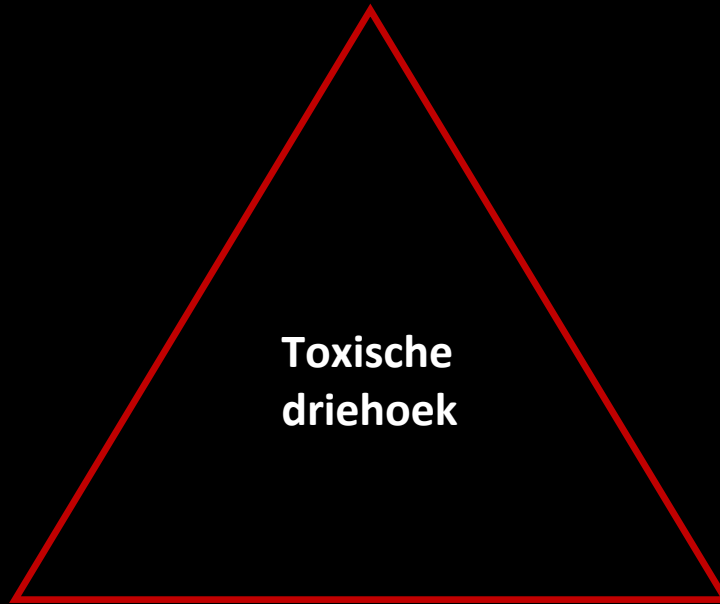
Management by fear



Stelling

“Volgers hebben **machtige leiders** nodig om zich te verdedigen tegen **bedreiging**”

Context



**Toxische
driehoek**

Destructieve leider

Destructieve volgers

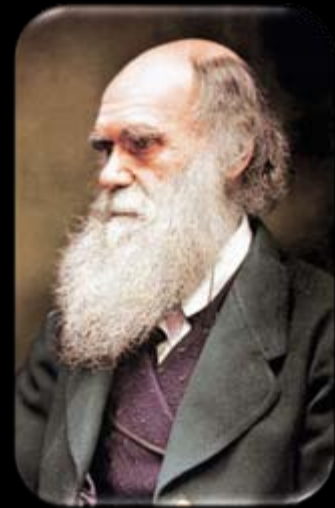
De volger: motivatie ?

Volger (**conformer**)



Opportunist (colluder)

Link evolutie



Hoe aanpakken ?

- 3 niveaus
 - Context
 - Hoe de context inrichten ?
 - Leidinggevende
 - Wat kan de leidinggevende zelf doen ?
 - Hoe kan de organisatie de leidinggevenden ondersteunen ?
 - Medewerkers
 - Wat kunnen ze zelf doen ?
 - Hoe kan de organisatie de medewerkers ondersteunen ?

Hoe aanpakken ?

- 6 subgroepen => flips (10')
 - 2 x leider
 - 2 x medewerker
 - 2 x context
- Korte presentatie aan elkaar => top 3 (20')

Hoe aanpakken → leider ?

- Selectie / promotie
 - Charismatisch
 - Effective <-> emerging
 - Stijlflexibel
 - 360° feedback
 - ...
- Training
 - Groeiprogramma (preventief)
 - Aandacht voor ethiek
 - Aanleiding om zaken bespreekbaar te maken

Hoe aanpakken → leider ?

- Coaching
 - vertrouwen winnen
 - joinen in inhoud
 - productiviteit, zakelijkheid, inzet van mensen...
 - voorstellen onderzoek "manier waarop", stijl communiceren... (360°...)
- Succesratio 50% wanneer ze zelf komen
 - inspanning groot en langdurig
 - indien organisatie sterk reageert
 - (druk, opvolging, desnoods afscheid): wellicht hoger

Hoe aanpakken → leider ?

- Feedback vragen door lg
- Voor zichzelf haalbare doelen formuleren
- Lectuur
- ...

Hoe aanpakken -> volger ?

- Selectie
- Empowerment
- Aandacht voor teamdoelen/samenwerken
 - > effect stressmanagement !
- Training-coaching
- Lens ZDT
- Gezamenlijke initiatieven nemen
- Medewerkers betrekken bij promotie Ign
- Open communicatiecultuur
- Medewerkers bekrachtigen als ze gedrag aankaarten
- ...

Hoe aanpakken -> context ?

- Aandacht voor keuze leider
- Organisatiestructuur
 - Plat ↔ piramidaal
 - Beslissingslijnen
- Doelstellingen
 - Aandacht voor gezamenlijke doelstellingen
 - Haalbare doelstellingen
- Managementpraktijken
 - Perceptie van steun of controle
- Iedereen gelijk voor de wet
 - Walk the talk
 - Tools/systemen voor iedereen van toepassing

Hoe aanpakken -> context ?

- Geen onnodige druk op resultaten
- Vermijden statusverhogende maatregelen
- Verantwoording/controle
 - Rol Raad van bestuur
- Tegenspraak stimuleren
 - Fora, intervisiesessies, ...
- Cultuur die initiatief stimuleert
- Aandacht voor stressmgt
- Ontwikkeling van medewerkers
 - Investeren in (leiderschaps)potentieel
 - Als criterium voor promotie van leidinggevenden
- ...