

Kloot



!

Studiedag 20 oktober 2011



**Leiderschapsstijl ?**

**Oorzaken ?**

**Effecten op motivatie ?**

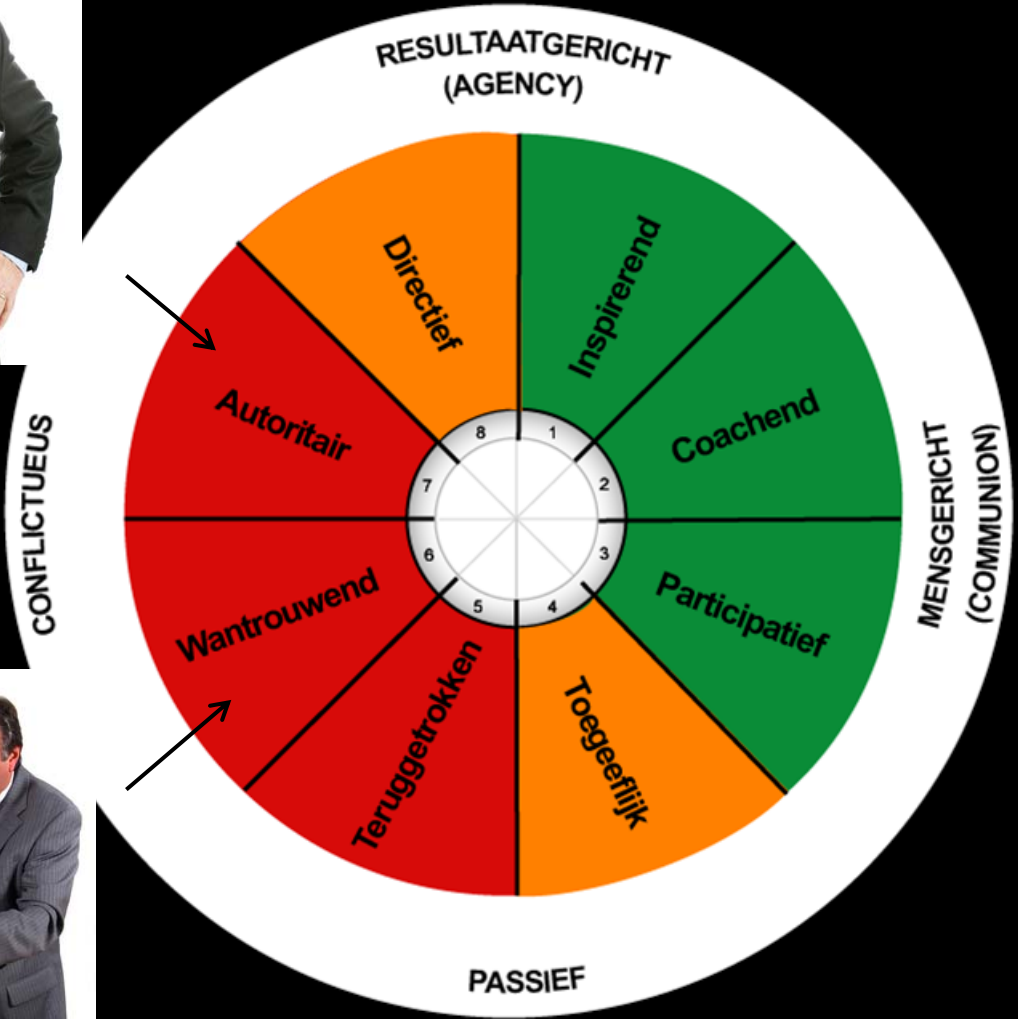
**Hoe aanpakken ?**

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”





# **Destructief** leiderschap

**Context**

**Toxische  
driehoek**

**Destructieve leider**

**Destructieve volgers**

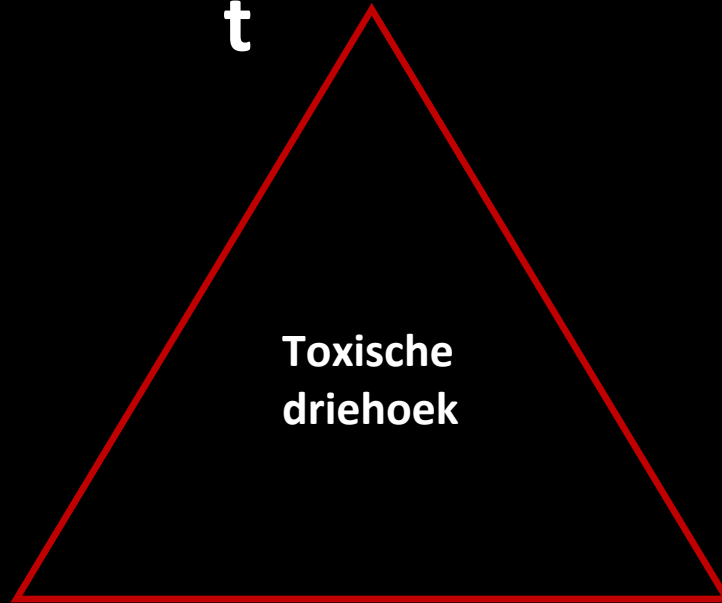
**Contex**

**t**

**Toxische  
driehoek**

**Destructieve leider**

**Destructieve volgers**



# Contextelementen

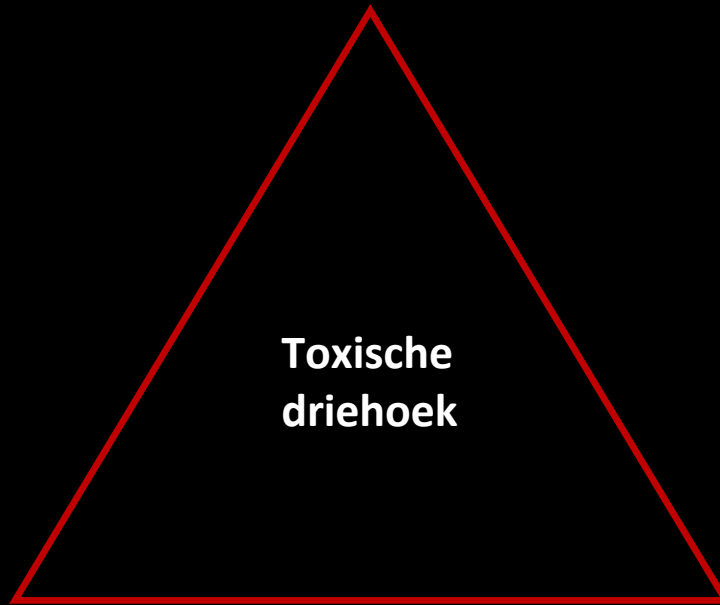
- Organisatiestructuur ?
- Unilaterale controle ?
- Bureaucratisch ?
- Voorbeeld ?
- LT vs. KT ?
- Wat wordt getolereerd/beloond ?
- Iedereen gelijk voor de wet ?
- Competitieve, dwingende bedrijfscultuur ?
- bottom up feedback ?
- Managementpraktijken ?
- ...

**Context**

**Toxische  
driehoek**

**Destructieve leider**

**Destructieve volgers**

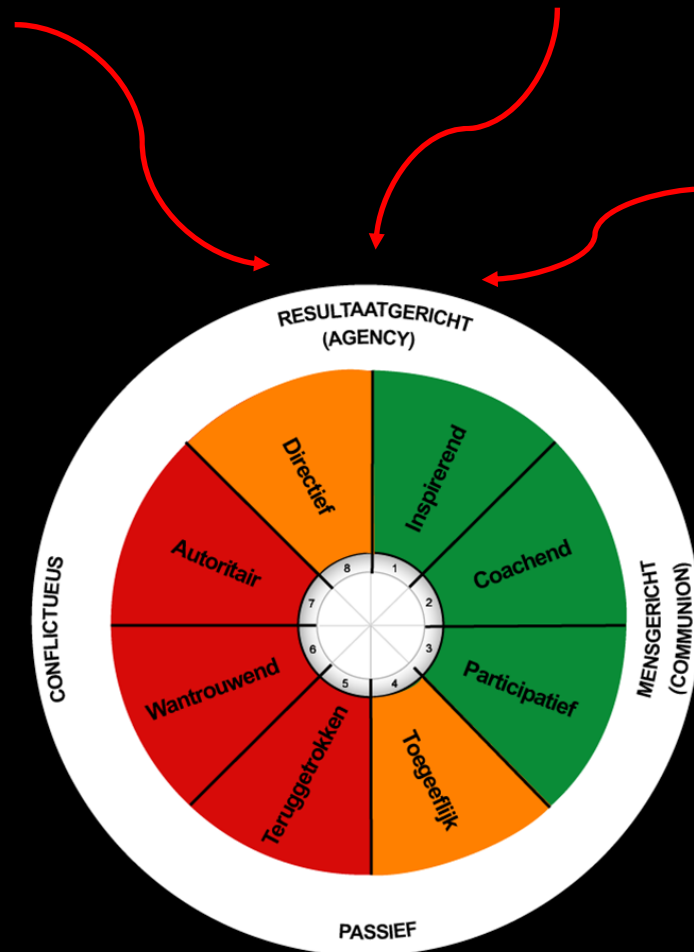


# De leider: motivatie ?

Macht, controle

Resultaatgerichtheid

Status



# De leider: oorzaken gedrag ?



Psychologisch effect van promotie

Psychopathologie ...

Persoonlijkheid (Big 5)

Extreem resultaatgericht

Problemen met zelfbeheersing

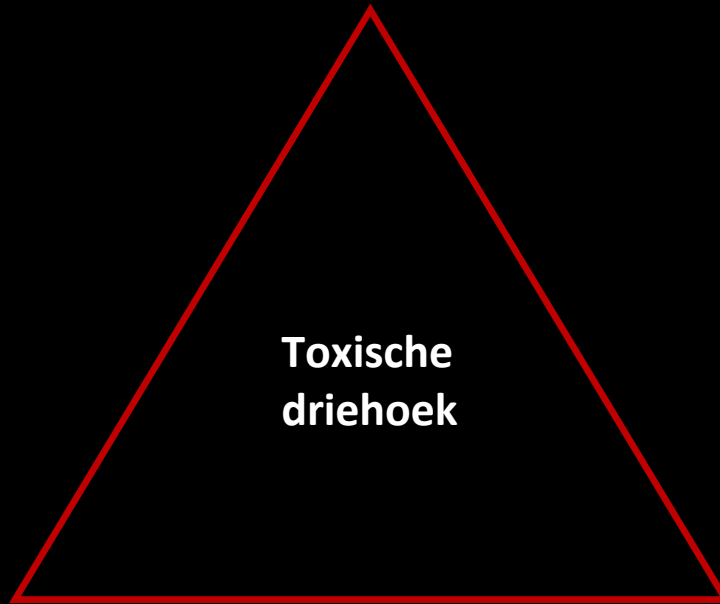
Management by fear



# Stelling

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

**Context**



**Toxische  
driehoek**

**Destructieve leider**

**Destructieve volgers**

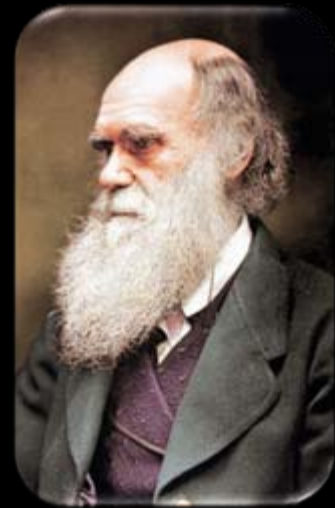
# De volger: motivatie ?

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
- ...