

Vraag van Steven Portael

Je management moet je overtuigen vanuit winstoogmerk. Hoe pak je dat aan in een non-profitorganisatie?

Een goede balans tussen productiviteit en welzijn is niet exclusief voorbehouden aan privéondernemingen. Iedere “gezonde” organisatie streeft deze balans na. In een non-profit organisatie geldt naast het argument van de kostenbeheersing wellicht ook nog meer het welzijnsargument: een andere ecologie waarbij meer mensen kunnen participeren, bevordert namelijk het welzijn op het werk, bijvoorbeeld door het verminderen van werkgerelateerde stress. Voor meer cijfers en informatie verwijzen wij naar de Belstress onderzoeken van de vakgroep maatschappelijke gezondheidskunde aan de Universiteit van Gent. Contactpersoon is Els Clays.

Extra respons van Max Wildschut: Overtuigen met resultaten. Elke organisatie werkt voor een resultaat, of dit nu winst is of kwaliteit van zorg. Motivatie drijft resultaten!

Vraag van Kristof Van Muylem

Hoe kan je als mid-management invloed uitoefenen om de ‘mismatch’ te verkleinen?

Het hangt er sterk vanaf welke leiderschapscultuur er al in het bedrijf heerst. Wordt deze gekenmerkt door een informele leiderschaps- en feedbackcultuur dan kan je als middenmanagement deze problematiek best aankaarten. Je kunt je leidinggevenden ook voorzien van de nodige literatuur.

Verder kan niemand het jou kwalijk nemen wanneer je een *relentless focus* op gemeenschappelijke doelen houdt en er op een vriendelijke manier over metacommuniceert (bijvoorbeeld: "*Laat ons onze eigen afdelingsbelangen ondergeschikt maken aan het algemeen belang van het bedrijf en de klant. Het is toch door samen te werken dat we onze kost kunnen verdienen?...*").

Al naargelang de cultuur en de mensen in jouw bedrijf zal je dus moeten kiezen uit een aanpak die zich ergens op een continuüm bevindt tussen twee uitersten: vrij provocatief de dingen aankaarten als ene uiterste versus mondjesmaat en voorzichtig ideeën oplepelen als andere uiterste...

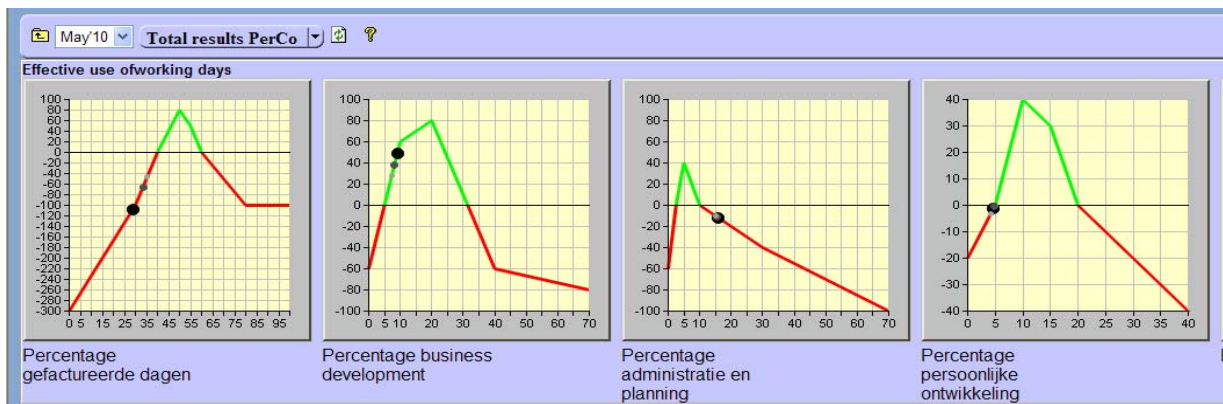
Extra respons van Max Wildschut: Dit is natuurlijk een zeer algemene vraag omdat mismatch op vele punten kan ontstaan. Je zult sowieso dus eerst inzicht moeten krijgen in waar de mismatch ligt, bijvoorbeeld door onderzoek en dieper inzicht in evolutionaire psychologie (Darwin voor managers lezen!).

Vraag van Guy Geerens

Ze zijn gestart met het installeren van een innovatieve werkorganisatie waarbij het definiëren van doelstellingen terug naar de groep gaat. Ze constateren grotere motivatie. Maar omgekeerd zien we grotere stress, burnout, dissonantie in doelstellingen, conflicten. Hoe kan je dat dan onder controle houden?

Ergens zit er een fout in de design. Misschien verwacht men wel dat de doelstellingen alleen bottom-up komen (‘terug aan de groep geven’), maar dan stellen mensen zich vaak te ambitieuze doelstellingen. Een supervisor dient mee te bewaken dat men niet te ver gaat of te fel afwijkt van de bedrijfsambitie. Of misschien heeft men niet gewerkt met effectiviteitsmaten? Deze laten zien dat

‘meer niet altijd beter’ is en hoe doelstellingen onderling in evenwicht dienen te zijn om een faire en gezonde werklust te bekomen. Misschien is het proces niet goed begeleid geweest: als men het niet bewaakt, steekt ongezonde competitie de kop op. Het concept van zelfsturende teams zonder enige coördinatie is een lege doos gebleken. Mensen hebben op zijn minst leidende coördinatie nodig.



In 2008 verscheen in de *Journal of Applied Psychology* een meta-analyse over de ProMES aanpak. Het gaat om een participatieve aanpak waarbij een beperkte groep (per team) samen met de leidinggevende (!) hun doelstellingen, indicatoren en effectiviteitsmaten bepalen. Daarna installeert men een automatisch feedback-systeem met mooie grafieken en andere snelheidsmeters, die men dan gemiddeld maandelijks met het hele team kort bekijkt, maar waarbij men vooral op zoek gaat naar oplossingen.

Deze aanpak heeft bewezen dat ProMES resulteert in een verhoogde productiviteit, maar ook meer duidelijkheid over doelstellingen, rollen, enzovoort. Er doen zich minder conflicten voor en de eerste studies tonen aan dat het ook een gunstig effect heeft op stress. Daarom heeft de vakgroep maatschappelijke gezondheidskunde van de Universiteit van Gent een onderzoek opgezet om na te gaan of de ProMES methode inderdaad een stressverminderend effect heeft. Geïnteresseerde bedrijven kunnen aan dit onderzoek meedoen. Wij brengen u graag in contact met leidend onderzoeker Els Clays.

Vraag ook onze korte visuele presentatie over het ProMES-systeem. Deze methode mag overigens vrij gebruikt worden. Enkel indien u van de ondersteunende software wil gebruik maken, dient u hiervoor te betalen.

Vraag van Tim Van Raemdonck

Groepsfocus werkt indien de samenstelling van de groep juist is, anders kan het eerder frustrerend zijn?

Over de samenstelling van groepen is al veel gespeculeerd. Zo gaan enorm veel mensen ervan uit dat een goed team bestaat uit complementaire leden. Complementariteit betekent dan niet zozeer *aanvullende kennis*, maar een *complementaire gedragstijl*. Maar een aantal populaire teamroltheorieën doorstaat echter de toets van de wetenschap niet. Op dit moment zegt de huidige stand van de wetenschap ons dat teams goed functioneren wanneer de onderlinge relatie goed zit. Daarin speelt de leidinggevende een cruciale rol. Wanneer de relatie goed zit, kan men ook makkelijker omgaan met afwijkende meningen en kritiek. Deze diversiteit aan meningen heeft een gunstig effect

op het aantal opties dat wordt bekeken en de uiteindelijke kwaliteit van de beslissingen. Verder zijn similaire mentale denkmodellen, in het bijzonder een gerichtheid op samenwerking (collectivistische oriëntatie) en op gemeenschappelijke, prosociale doelen, de beste garantie op succesvol teamwerk.

Participatie kan een goed middel zijn om deze positieve relaties en gemeenschappelijke mentale denkmodellen tot stand te brengen. Dat is alvast bewezen in de meta-analyse naar de ProMES aanpak waarvan eerder sprake.

Extra respons van Max Wildschut: problemen worden nog wel eens teruggeleid naar groepssamenstelling, maar de vraag is of dit oorzaak of gevolg is. Wanneer er geen duidelijke focus in de groep is (door bijvoorbeeld onduidelijke doelen, tegenstrijdige belangen en slechte leiding) gaan onderlinge verschillen snel irriteren. Dit valt op, maar de feitelijke oorzaak ligt elders.

Vraag van Kim Croes

Hoe past soms erg grote ambitie in dit verhaal? Je hebt mensen met macht en de mensen die macht willen. Hoe beïnvloeden zij de groep (vaak agressief) en hoe ermee omgaan?

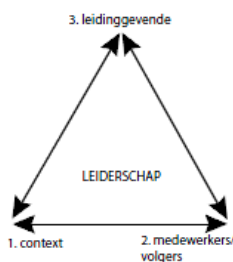
Om hierop te antwoorden tonen wij graag een uittreksel uit de tweede druk van het boek "Rond Leiderschap. De brug tussen wetenschap en praktijk" van Patrick Vermeren, uitgegeven bij Academia Press. Lees vanaf de blauwe titel:

tie tussen hen...), maar ook tussen de leider en de groep medewerkers, tussen de groepsleden onderling, de beste manier om beslissingen te nemen enzovoort.

De auteurs van het hoofdstuk over leiderschap in de Amerikaanse *Annual Review of Psychology* (2009) concluderen dat leiderschap evolueert naar een *holistische kijk*. Er is dus zowel een beweging aan de gang die probeert een globaal beeld te schetsen van leiderschap als een beweging die deelaspecten wil gaan onderzoeken.

We willen met het leiderschapscircumplex vooral een bijdrage leveren tot die globale of holistische kijk. Het is voor de meeste mensen, en zeker voor leken, zeer moeilijk, zo niet onmogelijk om de puzzelstukjes bij elkaar te brengen zonder een visueel model... Het circumplexmodel¹² dat ik hierna uiteenzet is ons¹³ inziens integratief en laat toch de detaillering van Multi-level onderzoek toe.

Leiders, volgers, perceptie en situatie: de huidige stand van de wetenschap



De huidige wetenschappers beseffen dus dat er waarheid schuilt in zowel de persoonlijkheidsbenadering (trekken, aangeleerde als... dan... relaties als gevolg van de interactie tussen biologische factoren en omgevingsfactoren) als de situationele benadering, als de perceptiebenadering. Net zoals men in de biologie en de medische wereld meer en meer beseft dat het gedrag en het karakter van levende wezens, waaronder de mens, het resultaat zijn van de complexe interactie tussen genen en omgeving, beseft men hier dat dit ook voor leiderschap een rol speelt.

Zoals we kunnen afleiden uit het historisch overzicht van leiderschapsonderzoek, zijn er minstens drie componenten die met elkaar interageren:

De rol van de leidinggevende in de interactie wordt beïnvloed door haar/zijn persoonlijkheidstrekken (Big Five), haar/zijn gemoedsgesteldheid, stressniveau, vermoeidheidsniveau... en ook door haar/zijn denken over leiderschap ('wat is een prototypische goede leider voor mij?').

De medewerkers of volgers beïnvloeden door hun persoonlijkheid en gedrag niet alleen de leider, ook de perceptie die zij hebben van de leidinggevende is gekleurd. Dit valt te verklaren vanuit hun eigen persoonlijkheidstrekken, hun verwachtingen of attributies die ze ten aanzien van leiders koesteren (leiderprototype), de eigen gemoedstoestand, enzovoort.



¹² Ik vind het eigenlijk jammer dit een model te noemen, omdat dit woord bij veel mensen het idee oproept dat het maar een model is. Het verschil van dit model met vele andere modellen is echter dat dit model empirisch tot stand is gekomen door uit een geheel van adjectieven (bij de IAS-R, de IIP en de N-IAS) of zinnen (bij de

N-IHS en de CLS360), via technieken zoals factoranalyse en Multi Dimensional Scaling, te kijken wat de structuur is. Daar kwam een cirkelvorm uit zoals je in het volgende hoofdstuk zal merken.

¹³ 'Ons' betekent hier alle academici die bij het onderzoek betrokken zijn en mezelf.

De context, omgeving of situatie heeft ook een belangrijke invloed. Indien bijvoorbeeld de externe context gekenmerkt wordt door crisis of door hevige competitie gecombineerd met tijdsdruk, dan ontstaat de natuurlijke neiging om directiever en forcerend te gaan optreden. De interne context, zoals de leiderschapscultuur (het denken over leiderschap en de overheersende stijlen in een organisatie) heeft eveneens zijn invloed. Het zal bijvoorbeeld voor een leider die gelooft in coaching en participatie moeilijk worden zich staande te houden in een autocratische leiderschapscultuur. Tenslotte kan een context zeer sterk en zelfs dwingend zijn (zie verder in voetnoot 19). Men kan als bedrijf dusdanig druk uitoefenen om een bepaalde leiderschapsstijl te hanteren, dat de persoonlijke voorkeuren worden onderdrukt en men het (cultureel) wenselijke gedrag gaat vertonen.

Als we de persoon van de leider isoleren, dan geeft de huidige stand van de wetenschap duidelijke indicaties dat:

- 1 leidinggevend en die de hoogste stijflexibiliteit hebben, de meest effectieve en productieve zijn. Dit betekent 4 of meer stijlen vlot kunnen inzetten – of **de juiste gedragingen in de juiste situatie** vertonen;
- 2 deze bekwaamheid om een stijl (on)bewust te kunnen kiezen afhangt van de trekken van een persoon. Zo heeft hij/zij bijvoorbeeld een flinke dosis **inhibitie en zelfbeheersing** nodig (waarbij zelfbeheersing moet gezien worden als het onder controle houden van zijn boosheid en het overwinnen van angst, bijvoorbeeld in moeilijke economische situaties), maar ook een **sterk inlevingsvermogen**.

Om zich effectief te kunnen aanpassen aan de situatie (stijflexibel), zijn op basis van de huidige stand van de wetenschap volgende zaken belangrijk:

- 1 **De persoonlijkheid van de leider:** Dit inzicht komt voort uit het onderzoek naar de hypothesen geformuleerd in de trekbenadering en de transformationele benadering. De persoonlijkheid van de leider is een complex gegeven. De huidige stand van de wetenschap stelt dat persoonlijkheid de resultante is van verschillende persoonlijkheidskenmerken. Persoonlijkheidskenmerken zijn het gevolg van de complexe interactie tussen biologie (genen, hormonen...) en omgevingsfactoren (cultuur, opvoeding, opleiding, interactie met anderen...). Bij leiders kijkt men vooral naar de innerlijke motieven (zelfmotieven zoals prestatiemotivatie, verbondenheidsmotieven zoals bij de groep willen horen...¹⁴) en bepaalde persoonlijkheidsfacetten van het individu (IQ, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit en zelfbeheersing, extraversie met onder meer taalvaardigheid, charisma...). De invloed van biologische factoren wordt door Bouchard op basis van drie grootschalige studies (1994) voor 40 tot 50% verantwoordelijk geacht voor de interindividuele ver-

¹⁴ Zie het hoofdstuk over motivatie voor een diepgaande beschouwing, van belang voor de motivatie van zowel leidinggevende als medewerkers.

Wij pleiten net als Max Wildschut voor een sterke sturing via de context. Creëer een context van interne samenwerking/externe competitie in plaats van interne competitie/externe competitie.

Dat betekent dat je ook heel wat verlonings- en andere statussystemen moet gaan herzien om geen grote ego's aan te trekken (ideocentrisme) maar eerder samenwerkingsgezinde mensen (allocentrisme).

Extra respons van Max Wildschut: interessant is in dit opzicht het onderzoek naar psychopaten, mensen met een verminderde gewetensfunctie die vooral worden gedreven door macht en willen winnen. Onderzoek wijst in de richting van 1% serieuze psychopaten (iemand bij u in de organisatie) en 10% milde psychopaten (iemand bij u in het team). Een onderzoeker berekende ooit de kosten van dit type mensen voor de organisaties (*TCA, total cost of assholes*). De aanbeveling hieruit is helder: identificeren en zo snel mogelijk ontslaan, ongeacht de prestaties.

Vraag van Christoph De Haene

Als je een groep een leider laat kiezen, denk je dan niet dat:

- a) die leider dan te vaak kan wijzigen? Dit kan zorgen voor instabiliteit en onzekerheid.*
- b) Zal de leider dan niet teveel dansen naar de pijpen van de werknemers?*

In bedrijven zoals Semco Equipamentos Industriais waar men een systeem heeft om leiders te verkiezen en op regelmatige basis te beoordelen, ziet men geen afrekencultuur. Waarom zou je ook: wanneer je een leidinggevende hebt die het goed doet, die aangename werkomstandigheden creëert en die maakt dat het bedrijf rendabel is en je kan meedelen in de winst, wat is dan het belang? In de praktijk ziet men niet zoveel wijzigend leiderschap, misschien zelfs nog minder dan in die bedrijven waar men op een kunstmatige manier leidinggevend en elke twee jaar roteert, onder het mom van een frisse blik en carrièreontwikkeling.

Als de groep of het team wordt afgerekend op resultaten en, zoals bij Semco, op voorhand doelstellingen bepaalt en deze tracht te halen, dan is het team gemeenschappelijk verantwoordelijk voor het behalen van het resultaat. Zoals de meta-analyse van ProMES heeft aangetoond kan dit participatief model leiden tot flinke productiviteitswinsten van meer dan 15%.

Het grote voordeel is dat de groep nu over middelen beschikt om machtsmisbruik van leidinggevend en te counteren of liever nog te voorkomen.

Extra respons van Max Wildschut: Leiderschap zal inderdaad verschuiven, maar dit zal uiteindelijk een rustpunt bereiken wanneer e.e.a. uitgekristalliseerd is. Leiders zullen inderdaad meer naar de pijpen van werknemers dansen (dit is ook de oorspronkelijke functie van leiderschap, natuurlijk leiderschap is dienend leiderschap), de vraag is natuurlijk of dit erg is. Wanneer het werk goed is georganiseerd, willen de meeste mensen gewoon presteren. De leider ondersteunt hen hierin, helpt hen focus te vinden, creëert duidelijkheid en vult randvoorwaarden in.

Vraag van Tom Lecluyse

Hoe match je het belang van kleinere groepen met het gemeenschappelijk doel of het gemeenschappelijk belang? Focus je dan op de belangen van de kleinere groep of op de belangen van de grote organisatie?

Door mensen tijdig te betrekken in de collectieve ambitie en een gedegen duiding van redelijke bedrijfsdoelstellingen hoeft er helemaal geen conflict te zijn tussen het belang van kleinere groepen en het gemeenschappelijk doel van een grote organisatie.

Het is natuurlijk zo dat ons brein zo geëvolueerd is in een niet zo ver verleden waarin het functioneel was. Evolutie kijkt nooit vooruit, en kon dus ook nooit vooruitblikken naar onze moderne samenleving waarbij we plots in veel grotere groepen zijn gaan samenleven met veel grotere complexe structuren. Daarom zijn een aantal bedrijven zoals Gore & Associates (beroemd van het product GoreTex) het bedrijf gaan opdelen in functionele businessunits van 150 mensen. Dit is namelijk de complexiteit die ons brein aankan. Van zodra de groep groter wordt, splitsen groepen zich af en heeft men de neiging om de andere groep te gaan zien als een concurrent (zie het afdelingsdenken dat grote organisaties teistert). Sommige bedrijven zoals leasingbedrijf Arval gaan nog een stap verder en organiseren ook nog functionele units of *dedicated teams* waarbij 8-10

medewerkers samen een minibedrijfje vormen: een verkoopverantwoordelijke samen met een aankoopverantwoordelijke, een logistiek verantwoordelijke en een boekhoudverantwoordelijke enz. vormen samen een team voor een deel van de klanten.

In een participatief systeem zoals ProMES komen zowel de bedrijfsdoelstellingen als de eigen doelstellingen van het team (bottom-up) aan bod en vindt er een alignement plaats.

Vraag van Ronald Beernaert

Wie is owner voor motivatie in een bedrijf?

Volgens ons is vooral de hogere leiding en de personeelsdirectie eigenaar van motivatie. Zij heeft immers de sleutels in handen voor het creëren van de juiste ecologie, het ontwerpen van een aangename werkomgeving, het verschaffen van zinvol werk, het creëren van een performante maar menselijke leiderschapscultuur, enzovoort.

Je kunt mensen niet op een snelle manier motiveren (zeker niet met bonussen). Door een geheel aan structuren, acties en gedragingen creëer je omstandigheden waarin mensen werken omdat ze hun werk graag doen, zinvol of belangrijk vinden. Dat is de grootste garantie op een langdurige en gezonde productiviteit (*Performance Optimisation* in plaats van *Performance Management*).