**Inhoud van deze FocusFiche**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Help met effen opvulling | Wat is persoonlijk leiderschap? | p.1 |
| Knoop in touw met effen opvulling | Wat is de link met het delen van leiderschap? | p.2 |
| Hoofd met radertjes met effen opvulling | Het belang van de mindset: vastzitten of verder gaan? | p.2 |
| Gebruiker met effen opvulling | Wat kan je als leidinggevende betekenen voor het persoonlijk leiderschap van medewerkers? | p.3 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefeningen | p.6 |
| Boeken op een plank met effen opvulling | Bronnen | p.7 |
| Badge volgen met effen opvulling | Meer weten? | p.7 |

****

**Wat is persoonlijk leiderschap?**

Persoonlijk leiderschap … het klinkt aantrekkelijk, iedereen kan er zich meteen iets bij voorstellen, maar laat het ons toch grondiger onder de loupe nemen. De concrete job die iemand uitoefent speelt hier ergens wel in mee, maar tegelijk is persoonlijk leiderschap in élke job mogelijk. Heb je zelf de reflex om spontaan te reflecteren over je eigen gedrag, je eigen impact, je eigen effect, je eigen grenzen, …? De werkomgeving zal natuurlijk een rol spelen: kan je je daar verder ontplooien? Krijg je de ruimte om te leren? Wordt verwacht dat je alleen maar uitvoert of zet men jou echt aan het denken? Waar elk initiatief monddood gemaakt wordt zal weinig persoonlijk leiderschap te zien zijn.

En we zullen straks zien dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in die omgeving.

*Hoe zit het met jou, als leidinggevende? Je geeft leiding aan mensen. De vraag is dan: in welke mate lukt het je om leiding te geven aan jezelf? Kan jij jouw eigen gedrag evalueren, ga je aan de slag met feedback, stuur je je eigen gedrag bij, ben je bewust bezig met het ontwikkelen van jezelf en je eigen groei?*

*Wanneer iemand over zichzelf vindt “Ik ben nu eenmaal zo, ze moeten mij maar nemen zoals ik ben.” zal van het opnemen van persoonlijk leiderschap weinig sprake zijn.*

Waar gaat persoonlijk leiderschap over? *Jezelf aansturen, dingen realiseren door gericht eigen talenten en kwaliteiten in te schakelen in jouw werk. Tegelijk ook je eigen valkuilen zien en werk maken van het eigen leren en groeien. En tenslotte ervaren wat samen-werking kan betekenen voor je en daar ook in durven vertrouwen.*

Dit speelt zich ook op andere domeinen dan het werk af, in hoe je het huishouden runt, in de voetbalvereniging waar je een rol opneemt, zelfs in familiale relaties. Op het werk draait het om de vraag: *hoe draagt mijn gedrag en hoe dragen mijn activiteiten bij tot de doelen of ambitie van deze organisatie?* Of dat nu gaat om het ondersteunen van mensen met een beperking of om klanten voor wie je een reis organiseert. Of je nu in de zorg werkt, op een kantoor of in de schoonmaak: het is een relevante vraag.

*(Persoonlijk) leiderschap als het opnemen van verantwoordelijkheid, in de eerste instantie die over jezelf. Maar ook als doorzetten en leren.*

**Wat is de link met het delen van leiderschap?**

Er is een zeker niveau van ‘bewustzijn’ en zelfreflectie nodig om persoonlijk leiderschap aan de dag te leggen. Als je nieuw in een team start ga je wellicht heel sterk op de info van anderen rekenen, en alles proberen onder de knie te krijgen zodat men tevreden is over je. Zelfreflectie (wat zijn de voor- en nadelen van mijn huidige manier van werken?) komt dan wellicht te vroeg, al ben je wel degelijk met leren bezig: je wil minstens het juiste ‘vakmanschap’ aan de dag leggen.

In een zelfstandig team (fase 3 van de teamontwikkeling, zie FocusFiche *Teamgedrag per fase*) wordt naast dat vakmanschap ook volop ingezet op organiseren en op samenwerken, en dat zal andere reflecties vergen. In een zelfstandig team zullen anderen belangrijk zijn – niet alleen je leidinggevenden maar ook de directe collega’s – om je bewust te worden van wat tot jouw vaste gedragsrepertoire behoort, en van het effect dat dat gedrag heeft (helpt ons dat nu wel of niet vooruit?).

Bijvoorbeeld: sommige mensen doen vaak aan self-handicapping: het uitvinden van excuses voor mogelijk falen, zelfs nog voor aan een uitdaging begonnen wordt: ‘ik heb dat nog nooit gedaan en ben echt geen handige Harry.’

Collega’s kunnen dan bv toevoegen dat ze je dat al vaker hebben horen zeggen, en dat je de vorige keer tegelijk heel opgetogen was dat je snel iets nieuw onder de knie had gekregen. *“Wat zou jou nu kunnen helpen om de sprong te wagen?”*

Mensen blijven uiteraard mensen, weet bijvoorbeeld dat het meestal makkelijker is iets nieuws aan te leren dan bv. een oude gewoonte af te leren. Daarnaast is het aannemelijk dat je met verschillende profielen samenwerkt, ook op vlak van persoonlijk leiderschap: de ene zal verder willen gaan dan de ander, en dat is geen probleem: een team kan dat soort verschillen meestal wel aan. Het belangrijkste hierin is de bereidheid (en die te vragen aan collega’s) om te kijken naar je eigen aandeel, bijdrage, impact, …

****

**Het belang van de mindset: vastzitten of verder gaan?**

Een medewerker klopt bij je aan, heeft dringend een oplossing nodig voor een probleem …

Met het leveren van zo’n snelle oplossing bereik je vaak veel, en zeker op korte termijn is die effectief: jij werkt een oplossing uit waar de ander mee verder kan. Niets mis mee op zich, soms is dit gewoon waar de situatie om vraagt.

Wanneer je als leidinggevende vindt dat dit zo goed als altijd de beste manier van werken is, dan werk je onbewust een statische of fixed mindset (Carol Dweck, 2000) bij medewerkers in de hand: ze blijven op dezelfde manier met hun problemen naar je toekomen, met telkens hetzelfde resultaat. Zonder groei van het persoonlijk leiderschap.

Een **statische mindset** bestaat uit overtuigingen die zich tonen in bv. het uit de weg gaan van uitdagingen, in opgeven, in het negeren van negatieve feedback i.p.v. er uit te leren. Men zet meestal hetzelfde gedrag in dat tot dezelfde uitkomsten leidt.

Maar wat wanneer je het aan medewerkers overlaat om zélf met een oplossing op de proppen te komen? Eventueel aan de hand van een resem vragen die je stelt: *wat denk jij? Wat heeft de vorige keer gewerkt? Wat zou ons kunnen helpen om …* Waar iemand met een statische mindset veel vaardigheden ook als onveranderbaar beschouwt (‘Zo ben ik! Ik heb dat nooit gekund. Niets voor mij, hoor!’ Enz), zijn het voor iemand met een **groeimindset** zaken die te ontwikkelen vallen. Of waar minstens verbetering in kan komen, het is het uitproberen waard.

|  |  |
| --- | --- |
| een **statische** mindset,  leidt tot gedachten als … | een **groei** mindset,  leidt tot gedachten als … |

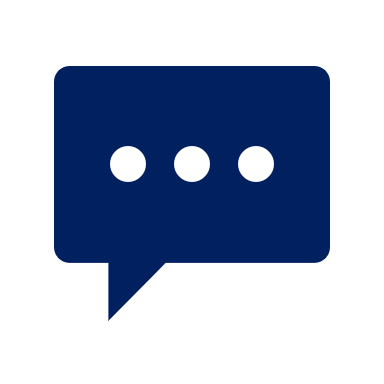
Afbeelding met tekst, Lettertype, handschrift

Automatisch gegenereerde beschrijving

****

**Wat kan je als leidinggevende betekenen voor het persoonlijk leiderschap van mensen?**

Tenzij het heel erg snel moet gaan, is een **dialoog** meestal te verkiezen wil je dat de ander ook iets leert. Samen de oplossing bedenken. Beluister eerst de argumenten van de ander maar ’s wanneer er verschillende opties zijn.

*Mag ik dan niet meer helpen met een snelle oplossing, als iemand bij me aanklopt?*

* Tuurlijk wel, misschien is het heel dringend!
* Misschien hééft die medewerker al vanalles geprobeerd?
* Misschien is het probleem gewoon heel complex of ontbreekt de kennis bij de ander.
* …

Samen de oplossing bedenken, of het zo aan boord leggen dat de ander met een oplossing voor de dag komt: het is uiteraard soms moeilijk. Je ziet het al voor je dat iets fout zal lopen. Je voelt de aandrang om tussen te komen. Dat kan nodig zijn (te groot risico, zwaar tijdverlies, …) maar vaak is het kunst om op je tong te bijten. Mensen leren namelijk uit zo’n fouten, en wanneer dat moeilijk zou zijn moet je ze misschien vooral dààr bij helpen, bij dat leren.

Geef hen met andere woorden de kans om een groei-mindset te ontwikkelen. Zet ze zélf (mee) aan het denken: welke acties zijn te verkiezen? Wat of wie was in het verleden een goede hulpbron? Welk gedrag heeft meest kans op succes? Wat heeft in eerdere situaties gewerkt?

Verwar bovenstaande niet met positieve feedback of complimenten, hoe belangrijk die op hun beurt ook zijn. Hier draait het om het naar boven brengen wat iemand (of een team) heeft geléérd.

Als leidinggevende zijn er heel wat dingen die je kan doen of laten, vaak zal het over woorden gaan, en vaker over vragen dan over gewone zinnen. **Helpende vragen.**

We zetten er een aantal op een rijtje, de lijst - natuurlijk veel langer en misschien heb je zelf wel voorbeelden? Na welke zin of vraag zag jij al ‘s een effect bij jouw medewerker(s)?

* Hoe blik je samen op iets terug: *“Laten we kijken naar de stappen die je hebt ondernomen, en niet alleen naar het resultaat. Herinner je je nog hoe moeilijk je dit in het begin vond? Wanneer begon dat te kantelen, en hoe kwam dat precies? …”*
* *“Plan A werkte niet, oké. Goed nieuws, er zijn nóg 25 letters!”*

*(humor heeft meerdere functies, o.m. maakt het situaties vaak iets minder zwaar.)*

* Spreek niet alleen over de nieuwe vaardigheden waar iemand over beschikt in een feedbackgesprek. Bekijk ook op welke manier hij of zij werd uitgedaagd om op een andere manier tot resultaten te komen, en wat er daarin wel of niet gewerkt heeft.
* *“Wat is het ergste dat nu kan gebeuren? Hoe erg is dat? Valt het te fiksen?”*
* Stimuleer om niet alleen naar het probleem en de omvang of intensiteit ervan te kijken, maar naar die momentjes waarop dat probleem kleiner of milder was. Wat deden iemand toen precies en wat kunnen hij/zij meepakken in de verdere benadering daarvan?
* *“Streng over onszelf oordelen is eigenlijk makkelijk, en we doen dat heel goed … Maar wat hebben we wél (al) goed gedaan?”*
* Als een medewerker opgelucht is omdat ‘iets best meeviel’, ‘de ander niet zo erg deed als verwacht’, ‘de sterren blijkbaar goed stonden’ of de ander ‘blijkbaar een goed moment had’, bevraag dan actief naar het gedrag van die medewerker. *“Zoiets overkomt je niet zomaar, alsof wat jij deed niets van impact had. Je hebt er wél een aandeel in. Hoe klein ook, je was iets aan het doen.” “Wat heb jij gezegd toen die toekwam? Hoe had je je daarop voorbereid? Wat dacht je toen …?”*

Dat te pakken krijgen vormt een enorme leerkans.

* *“Waar was je het meest bang/bezorgd voor bij de start, en heeft zich helemaal niet voorgedaan? Hoe zou dat komen? Wat leren we hieruit?”*
* *“Welke tip(s) kunnen we hier uit halen voor andere teams die met iets gelijkaardig geconfronteerd worden?”*
* *(vul aan)*
* *(vul aan)*
* *vul aan)*

**Oefening: *“en mijn eigen mindset dan, als leidinggevende?”***

Zoals iederéén zal jij ook wel ’s schipperen tussen een statische en een groei-mindset. No worries about that! Je daar bewust van zijn of worden is van belang voor jouw persoonlijk leiderschap.

Denk aan een recente situatie (op het werk, of evt. daarbuiten) waarin je met een spannende uitdaging werd geconfronteerd. Neem een blad en teken meteen twee kolommen: 1 met ‘statische mindset’ als titel, en 1 met ‘groeimindset’. Overloop deze vragen:

* *Welke gedachten die aansluiten bij een statische mindset gingen door jou heen?*
* *Welke gedachten die aansluiten bij een groeimindset gingen door je heen?*
* *Welk gedrag heb je allemaal gesteld in het omgaan met deze situatie? (maak het heel concreet, wat zagen mensen jou doen?! Som meerdere gedragingen op.)*
* *Hoe zou je zo’n situatie (nog) méér vanuit een groeimindset kunnen aanpakken?*
  + - *Voelt dat makkelijk aan om dat te doen, nu je je daar bewust van wordt? Geeft het misschien zelfs wat energie om er meer mee aan de slag te gaan?*
    - *Voel je op een of andere manier iets dat het je toch eerder ‘remt’, ga je zélf soms op de rem staan om nog méér vanuit die groeimindset te handelen?*
    - *Zeg je dat je gààt doen maar hoor je tegelijk een stem fluisteren: ‘dat zal wel …’? Wanneer is dat dan, en wat voel je precies?*

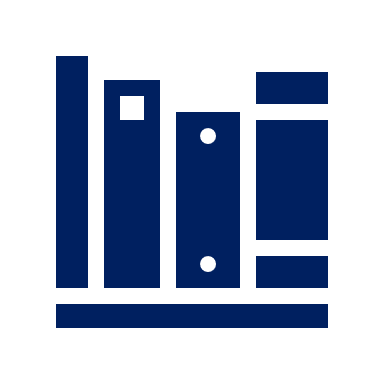
**Oefening 2: het persoonlijk leiderschap van mezelf als leidinggevende**

Mogelijk leer je in deze module of in het ruimere traject rond *leiding geven met impact* een en ander. Leren is op de wil gestoeld om het anders, beter aan te pakken. Meer rekening houdend met ... Enzovoort. Werk maken van eigen groeien is een deel van dat persoonlijk leiderschap, noteerden we al. Het is dus een soort engagement van en voor jezelf om er veel mee bezig te zijn. Persoonlijk leiderschap betekent óók dat je *kiest* en omlijnt wat je gaat doen, waar je éérst werk van zal maken, en welke hulpbronnen je eventueel ziet. En dat je bepaalt wat daarbuiten valt, het hooi dat je dus (nu) niet op de vork zal nemen.

Op het einde van de opleiding zou je dus op onderstaande vragen een antwoord moeten kunnen formuleren:

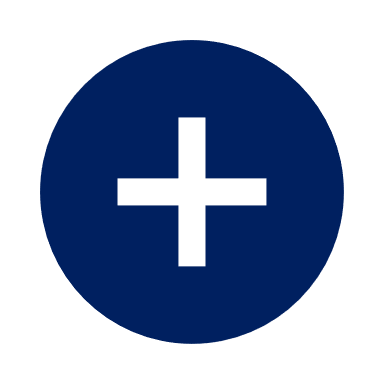
* *Wat was het meest ‘nieuw’ voor mij? Welke vragen roept dit bij me op? Hoe ga ik naar een antwoord op zoek?*
* *Wat springt er voor mij uit waar ik grondig werk wil van maken? En waarom schuif ik precies dit naar voor?*
  + - *Die ambitie hoeft niet megagroot of wereldschokkend te zijn. Mik op iets wat in jouw bereik ligt.*
* *Wat zijn de eerste paar stappen precies? Wat wil ik tegen wanneer ondernemen?*
  + - *Let op: maak je niet wijs dat je vandaag àlle mogelijke stapjes kan voorspellen. Het is wel helpend om voor jezelf* visueel *te maken wat de eerste stappen zijn.*
* *Op wie (of: waarop) kan ik rekenen als support? Wat kan mij helpen om effectief vooruit te komen? Wat kan mij op schema houden, en wie zal mij eerlijk antwoorden of ik vooruitga of niet?*
* *Misschien ben ik hier al eerder op uitgekomen, nam ik me al ‘s voor dit aspect te veranderen of erin te groeien, en is dat niet gelukt? “De kaarten liggen nu beter, veel kans dat het nu wel lukt.” is géén goed argument, want het ligt precies* buiten mij om *… Wat heb ik zélf in de hand en wat maakt het verschil met voorheen zodat ik echt vorderingen maak?*

*Je kan dit beschouwen als: wat zet ik best in mijn eigen handleiding om te zorgen dat dit succesvol wordt? Soms helpt het om aan anderen voor te leggen wat zij in jouw handleiding zouden noteren. Ken jezelf via de anderen, en reken misschien ook op hun hulp daarbij.*

****

**Bronnen**

* Carol Dweck, (2007) Boosting achievement with messages that motivate. Education Canada, 47(2), 6-10.
* www.platformmindset.nl

****

**Meer weten?**

TED-talk: The power of believing that you can improve (duur: 10 minuten)

<https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare>

Afbeelding met Lettertype, Graphics, zwart, ontwerp

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met tekst, schermopname, Lettertype, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Dit artefact valt onder de European Union Public License (EUPL) en dient gedistribueerd te worden onder de meest recente versie van de EUPL. Meer informatie hierover is beschikbaar op [EUPL | Joinup (europa.eu)](https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fjoinup.ec.europa.eu%2Fcollection%2Feupl&data=05%7C01%7Csofie.bogaerts%40vlaanderen.be%7C319f9ee71b61477d0ed008db47ce408a%7C0c0338a695614ee8b8d64e89cbd520a0%7C0%7C0%7C638182723406387243%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ik1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=baVjITPvkqeeBXwe%2B2TNRwqvLYXYDoR5uwhgOLfSSxI%3D&reserved=0).