**Inhoud van deze FocusFiche**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Help met effen opvulling | Wat is een mensbeeld? | p.1 |
| Knoop in touw met effen opvulling | Wat is de link met het delen van leiderschap? | p.1 |
| **Vrouwelijke kapitein met effen opvulling** | Verwar ‘sturend’ niet met ‘autoritair’. | p.2 |
| Gebruiker met effen opvulling | Hoe krijg ik zicht op mijn eigen zelfbeeld? | p.3 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefening 1 | p.4 |
| **Krabbelen met effen opvulling** | Oefening 2 | p.5 |

****

**Wat is een mensbeeld?**

Het mensbeeld dat we hanteren, heeft een grote invloed op onze manier van denken én handelen. Het beïnvloedt met name onze relaties met anderen, onze waarden en normen, en onze kijk op de wereld.

Het mensbeeld zelf is *onze eigen voorstelling van wat mensen zijn, hoe ze in elkaar steken. Je overtuigingen en ideeën dus over de aard van de mens.* Hoe is dat mensbeeld opgebouwd? Het is een mix van persoonlijke ervaringen, culturele invloeden, je opvoeding, evt. ook politieke of levensbeschouwelijke overtuigingen.

Sommige van die mensbeelden zijn optimistisch (‘mensen kunnen leren, veranderen’), andere zijn meer negatief of pessimistisch (‘sommigen hebben het, anderen niet’).

****

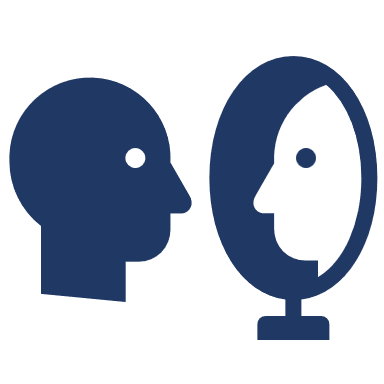
**Wat is de link met het delen van leiderschap?**

Hoe jij als leider naar mensen kijkt, heeft impact op het doen en laten van jouw team of organisatie. Het is een vaststelling die MIT-professor Douglas McGregor reeds deed in zijn boek ‘The Human Side of Enterprise’ uit 1960.

Meer dan een halve eeuw later blijft die vaststelling intact. Hoeveel methodieken je jezelf ook eigen maakt, hoeveel kennis je opdoet of hoe groot de inzichten zijn die je verwerft, jouw mensbeeld geeft de contouren aan tot waar jouw evolutie en groei reiken. Het mensbeeld ligt met name aan de basis van de interactie met medewerkers en hoe je die vorm geeft. Het zal ook jouw leiderschapsstijl beïnvloeden, en alles samen heeft dit impact op de teamdynamiek, de motivatie van medewerkers, e.d.m.

Dat jouw mening niet is dat alle mensen van nature lui zijn en dus een vorm van controle nodig hebben: we gaan er graag van uit! Het zijn vaak meer de kleine nuances die voor verschil tussen leiders zorgen.

* Geloof je bijvoorbeeld echt dat iederéén blijft leren?
* Ben je er van overtuigd dat jouw team tot grote prestaties in staat is?
* Voel je bij jezelf ongemak of ongeduld wanneer een medewerker een fout maakt?
* Zie je bij elk teamlid wat sterke punten zijn?
* Ga je uit van de bekwaamheid van medewerkers en kan je daarom autonomie geven aan mensen?
* Houdt het mensen volgens jou scherper als ze weten dat ze op het matje kunnen geroepen worden?
* Leer je iets over jezelf bij als een medewerker zijn ongenoegen laat blijken over iets dat jij gezegd of ondernomen hebt? …

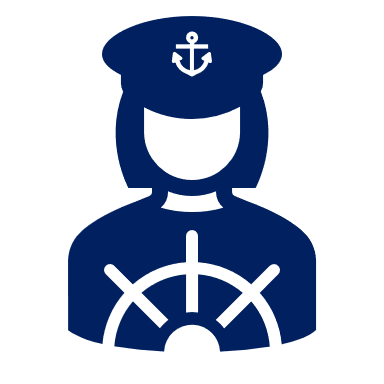
*Goed weten wat jouw mensbeeld is, en hoe medewerkers jouw mensbeeld ervaren (via het gedrag dat je stelt, de uitspraken die je doet, …) heeft voordelen.* Vraag is niet om te doen alsof je in iemand gelooft, maar om te kijken naar welke uitdrukking op jouw gezicht iemand daarrond aan het twijfelen bracht. Dat is allemaal vrij subtiel.

Je kan het mensen ook letterlijk vragen, op het moment zelf of achteraf, hoe je voor hen overkwam. Weet wel dat men mogelijk sociaal wenselijk zal antwoorden.

Afbeelding met tekst, Lettertype, schermopname, logo

Automatisch gegenereerde beschrijving

Of jouw mensbeeld helpend dan wel hinderlijk is in het (meer) delen van leiderschap, heeft ook met de **context** te maken. En met timing. Een commandant bij de brandweer zal zich in the line of fire anders gedragen dan tijdens het debriefen achteraf. Niet sturend optreden tijdens de actie zelf zou wel eens heel nadelig kunnen zijn. Door mensen achteraf niet te betrekken bij de evaluatie van de actie zou je ook wel eens grote kansen laten liggen.

****

**Verwar ‘sturend’ niet met ‘autoritair’.**

Het verschil tussen sturend versus autoritair optreden ligt in de mate van betrokkenheid, communicatie en flexibiliteit in de interactie met je medewerkers. Een leidinggevende die zich autoritair opstelt laat weinig ruimte voor inspraak, beperkt zich vooral tot eenrichtingsverkeer in zijn communicatie en houdt strikt toezicht op het werkproces.

Delen van leiderschap sluit helemaal niet uit dat er af en toe sturend wordt opgetreden door de leidinggevende, of door iemand die een leidende rol opneemt binnen een afgesproken kader of een specifieke activiteit.

Bij de organisatie van een grote activiteit is sturend leiderschap vaak net het meest efficiënt: iemand die het werk verdeelt, die er op wijst wat er nog moet gebeuren, die heel concrete instructies verwoordt, enz. “Frank, op die laatste tafels ligt nog geen papier en balpennen, breng je dat eerst in orde? Sarah, zet jij intussen die presentatie klaar?”

Maar als op voorhand niet ’s werd gepolst voor welke taken ik mij als collega bij voorkeur engageer, dan zal mijn betrokkenheid wellicht aan de lage kant zijn.

Ook binnen de gewone werking van een team kan ‘sturen’ zinvol zijn. Door de (formeel) leidinggevende, of iemand die een specifieke rol opneemt.

⯈ Ideaal is om dit met het team af te stemmen: *“Om 17u staan die ouders/klanten hier. Ik wil graag met jullie overlopen hoe we dat het best opnemen, misschien moeten we daar afspraken rond maken. Geraken we daar niet op tijd uit, dan neem ik zelf de beslissing. Ik neem mee wat jullie hierrond gezegd hebben, maar ik hak de knoop door zodat we met een duidelijke boodschap naar die mensen kunnen stappen. Is dat oké voor jullie? (…) Ik laat jullie weten hoe het is verlopen, en de volgende keer bekijken we wat we hier nu uit leren.”*

**Hoe krijg ik zicht op mijn eigen mensbeeld?**

Dat is niet altijd zo simpel ... In de opleiding ‘wendbare teams door het delen van leiderschap’ kregen een aantal vragen of stellingen een plaatsje. Je kreeg de vraag hoe jij je positioneert, in welke mate ben je het eens en waarom (niet)? Het antwoord op die vragen zegt iets over hoe je naar medewerkers kijkt, iets over jouw zelfbeeld.

Je vindt hieronder die vragen en stellingen nog ’s op een rijtje. Het kan handig zijn ze ’s te overlopen, en jouw standpunt te bepalen. *Hoe kijk ik hier zelf naar? Wat zegt dat nu over hoe ik naar medewerkers of teams kijk, over hoe hard ik in mensen geloof? Helpt mij dat om effectief het leiderschap meer te delen, of vormt dit mogelijk een belemmering?*

Zoek heel concrete voorbeelden die illustreren hoe jouw kijk precies is.

Dat het dus niet zo simpel is … Zo is het niet eenvoudig om het onderscheid te maken tussen wat je vindt over een stelling, en wat je daarvan in het dagelijks werken met mensen in gedrag toont. Medewerkers zien jou immers niet denken, maar *handelen.* Soms komen beide met elkaar overeen, maar andere keren niet. Misschien heb je jouw mening toch niet helemaal te pakken, of misschien vertoont jouw gedrag gewoontes die lastig af te leren zijn, ook al zou je willen dat jouw mensbeeld (een stuk) anders was.

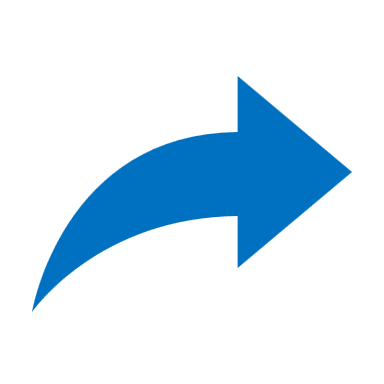
Cruciale vraag is dan: hoe zien *anderen* dat gedrag van jou? Ervaren ze jouw tussenkomst als een teken van vertrouwen zoals je dat ook bedoelde? Of deed ‘iets’ hen daar aan twijfelen: jouw toon, mimiek, of simpelweg eerdere ervaringen die ze met jou hebben? Straalde je misschien wat ongeduld uit? (uiteraard gaan anderen óók (onbewust meestal) een mensbeeld hanteren: bv. “*Bazen kunnen het alleen maar goed uitleggen! Ze geven niet om hoe wij dingen ervaren.’ …*).

Mensen gaan er vaak van uit dat de intentie van hun gedrag of communicatie overeenkomt met het effect daarvan. *“Ik deed (of zei) dat toch om jou te helpen?!”* Kan best zijn, maar misschien kwam het heel betuttelend over en heb ik liever dat je me ruimte geeft. En zeg daarna gerust hoe het bij jou overkwam.

Maak jouw pogingen hierin te groeien daarom ook niet te groots. *Blijf niet staren naar de berg die je voor je hebt en hoe groot die wel is, maar zet de eerste stap.* En vraag feedback aan mensen. Formeel en informeel. Niet alleen aan wie jou heel gunstig is gestemd, maar ook niet alleen aan mensen met wie je al meerdere aanvaringen had.

Vraag het ook aan jouw collega’s of aan jouw leidinggevende, voor zover zij jou in actie zien. Misschien horen ze je wel spreken tegen teamleden, en kunnen ze jouw mensbeeld aan de hand daarvan een stuk reconstrueren. Leg gerust ook uit dat je het eigenlijk anders ziet of wilt, en vraag gericht feedback.

**Oefening 1**

*Alleen je gedrag bijstellen zonder je af te vragen wat jouw overtuiging of mening over mensen is, is geen goed idee. Dieper in jezelf duiken helpt verklaren waarom sommige stappen voor jou makkelijk of moeilijk zijn.* Volgende vragen/stellingen helpen je bij het vorm geven van jouw mensbeeld. Hoe kijk jij naar de andere? Wat zijn jouw overtuigingen?

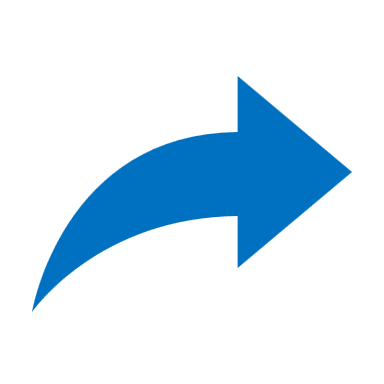
*Gedachten, opinies of overtuigingen zijn niet ‘goed’ of ‘slecht’. De ene zullen je alleen meer vooruit helpen bij het delen van leiderschap dan de andere.*

Ben je het eens of oneens met onderstaande stellingen? En vooral: waarom? Wat zijn jouw voornaamste argumenten?

* *Resultaatgericht leiderschap, waarbij een hoge mate van controle wordt uitgeoefend op de teamleden, hoeft niet per se negatief te zijn.*
* *Feit: wat mensen leren uit formele opleidingen (studiedagen, …) is redelijk beperkt. Stelling: medewerkers leren vooràl van de feedback die ze krijgen vanwege hun leidinggevende.*
* *Hoe iemand leiding geeft, dat heeft met meerdere factoren te maken, bv de cultuur in de organisatie. Maar vooral de persoonlijkheid van de leidinggevende telt hier, en daar kan je niet zo veel aan veranderen.*
* *Het risico op conflicten (in een team) bepaalt het leidinggeven mee. Soms trek ik iets naar mij toe om conflicten te vermijden.*
* *Als ik afwezig ben, dan valt de werking niet op z’n gat. Je ziet met het blote oog weinig verschil met de dagen waarop ik er wél ben. Dat relativeert voor mij hoe belangrijk ‘leiding geven’ is.*
* *Een team dat radeloos is, heeft raad nodig.*
* *Leiding geven is niet het moeilijkste als leidinggevende. Niet leiding geven is voor mij lastiger, bv. het niet overnemen als het team ergens niet geraakt.*
* *Als leidinggevende beschik je over veel troeven als je zélf ook een tijdlang het werk hebt gedaan dat jouw teamleden verrichten.*
* *De ‘diversiteit’ in een team maakt het soms moeilijk als leidinggevende: je hebt haast altijd trekkers, volgers en achterkomers.*
* *Een opdracht of project van een team faalt niet omdat ze niet goed ‘geleid’ of ondersteund worden. Maar eerder omdat het doel onvoldoende gezamenlijk gedeeld wordt.*
* *In sommige situaties in het dagelijks werken is teruggrijpen naar het klassieke leiderschapsmodel (de formeel leidinggevende beslist, en stuurt) het meest aangewezen . (In welke omstandigheden is dat volgens jou (dan) het geval?)*
* *Een risico bij het delen van leiderschap is dat er teveel koks in één keuken zijn. (Hoe kan je dat dan vermijden, of hoe kan je daar mee omgaan?)*
* *Leiderschap-door-consensus is eigenlijk het hoogste goed in de organisatie. = een leiderschapsstijl waarbij beslissingen genomen worden op basis van breed gedragen overeenstemming of consensus binnen het team.*
* *hoe zie jij de relatie tussen leiderschap en de groei van individuele medewerkers? Motiveer.*

**Oefening 2**

Wat is jouw mening of geloof omtrent volgende stellingen? Welke argumenten zie je?

**Jezelf echt uitdagen om op scherp te stellen ‘Hoe denk ik hier wezenlijk over?’ doe je door … hierover in gesprek te gaan met mensen. Laat ze maar ’s doorvragen, en beluister op jouw beurt hoe zij over die stelling denken. Laat dat vervolgens bij jou resoneren … Hoorde je argumenten waar je zelf weinig of niet aan dacht?

* *Hoe hard geloof ik in mijn team? (op een schaal van 1 tot 10).*

*(en wat is er nodig opdat ik dat geloof met één puntje kan doen stijgen? …)*

* *Iedereen kan op elk moment van zijn leven blijven groeien.*
* *Elk teamlid kan een ander teamlid mee ondersteunen.*
* *Als ik ‘iets vind’ van de andere, is de kans groot dat hij ook ‘iets vindt’ van mij.*
* *De meeste mensen zijn best creatief.*
* *De meeste mensen hebben liever dat hun leidinggevende verantwoordelijkheid neemt.*
* *Als collega’s hun ‘ruzie’ zelf moeten oplossen is dat onveilig.*
* *Ik zie het verschil tussen wat de andere doet (zijn gedrag) en wat de intentie is waarom hij het doet.*
* *Ik ga er altijd van uit dat de andere een reden heeft om te doen wat hij doet.*
* *Elke collega heeft een grote brok zelfstandigheid in zich.*
* *Wat ik ‘denk’ van de andere, zal altijd ergens te zien zijn in mijn gedrag tov die andere.*
* *Wat ik iemand aan feedback geef, gaat altijd over zichtbaar gedrag van die persoon. Niet over diens intenties of persoonlijkheid.*

**Voor beide oefeningen geldt dat uitwisseling met anderen heel interessant is. Laat ze maar door vragen tot ze je helemaal begrijpen. En wat vind jij op jouw beurt van hun standpunt?**

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).