

DR. BEN TIGGELAAR
@ STICHTING WKK

LEIDERSCHAP & INVLOED
VOOR PSYCHOLOGEN

PROGRAMMA

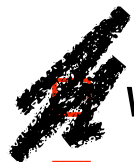
1. **Gallup Q12**- Inspirerend leiderschap
2. **Het progressie-principe** - Wat motiveert volgens Amabile
3. **Psychologische veiligheid** - Volgens Edmondson
4. **Sociale invloed** - De 6 inzichten van Cialdini (+ Moscovici)
5. **Proactiviteit** - De cirkels van Covey
6. **Het beste idee ooit...** - Volgens Kahneman

Gallup Q12

De impact van leiderschap

Stelling 1

Van alle factoren in de werkomgeving heeft de direct leidinggevende de grootste impact op de variatie in productiviteit, werkplezier en betrokkenheid.



waar

niet waar

De impact van leiderschap

Stelling 2

De impact van de direct leidinggevende is vaker negatief dan positief.



waar

niet waar

Gallup Q12 Cheat Sheet

1: Ik weet wat er van mij wordt verwacht op het werk

Effectieve leiders zorgen voor duidelijkheid. Niet alleen: wat is je werk, maar ook: wanneer doe je je werk goed? Is dat duidelijk? En: zijn de doelen meetbaar? Ook belangrijk: staan ze in een bepaalde volgorde? Wat is het belangrijkste?

2: Ik beschik over de materialen en de apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen

Effectieve managers vragen wat hun medewerkers nodig hebben. Ze leggen de verantwoordelijkheid hiervoor bij het team en maken duidelijk hoe het team kan zorgen dat ze de spullen krijgen. Ook belangrijk: wat verstaat een groep onder 'materialen en apparatuur'. Soms gaat het eerder om informatie dan om fysieke zaken.

3: Op mijn werk heb ik elke dag de kans om te doen waar ik het beste in ben

Essentieel volgens Gallup is de sterkpuntenaanpak. Effectieve managers delen volgens Gallup één essentieel inzicht: mensen veranderen niet of nauwelijks. Verspil daarom geen tijd aan pogingen iets te ontwikkelen dat mensen niet hebben meegekregen. Probeer in plaats daarvan voort te bouwen op wat ze wél in huis hebben. Dat is al moeilijk genoeg...

4: In de afgelopen zeven dagen heb ik erkenning of lof gekregen voor het doen van goed werk

Voor de best scorende werkomgevingen geldt: collega's uiten specifieke waardering, voorspelbaar, frequent en meteen (dus niet wachten tot een of ander officieel moment). In deze omgevingen wordt de erkenning niet alleen door de leidinggevende gegeven, maar ook door collega's onderling en houdt men er rekening mee welke waardering mensen fijn vinden. En... de waardering moet minimaal wekelijks zijn, maar liever veel vaker. Effectieve managers nemen hierin het voortouw.

5: Mijn direct leidinggevende, of iemand anders op het werk, lijkt om mij te geven als persoon

Relaties zijn de lijm die een groep mensen, een team bij elkaar houdt en vormen ook het fundament voor vertrouwen. Pas als er vertrouwen is en medewerkers zich veilig voelen, zijn ze bereid om zich uit te spreken en om dingen te proberen, te experimenteren. Effectieve leiders zorgen dat ze van hun medewerkers op dit gebied 'het voordeel van de twijfel' krijgen.

6: Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert

Effectief leidinggeven betekent dat je met je mensen in gesprek gaat over hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen. Dat betekent niet direct 'promotie' maken, het betekent ook niet primair mensen geven wat ze willen. Het gaat er allereerst om dat mensen de kans krijgen om te doen waar ze goed in zijn. Iemands ontwikkeling stimuleren gaat er niet over wat mensen 'niet doen'. Het gaat er om wat mensen 'nog meer' zouden kunnen doen met een beetje hulp.

7: Mijn mening lijkt te tellen op het werk

Medewerkers en teams functioneren niet goed als ze zich irrelevant en niet gehoord voelen. Dat betekent dus: vraag je mensen om hun mening en neem hun ideeën mee in beslissingen. Iedereen moet de kans krijgen om zich te uiten (ook de mensen die niet van nature extravert zijn!). Ook relevant: toegang tot communicatiekanalen in de organisatie en de hulp die je je mensen daarbij geeft als leidinggevende.

8: De missie of het doel van mijn bedrijf geeft met het gevoel dat mijn werk belangrijk is

Een kernelement in motivatie, volgens Gallup: het gevoel dat je bedrijf staat voor waarden die jij zelf ook deelt. Als leider moet je frequent refereren aan de missie van het bedrijf en moet je samen met je mensen kijken hoe je daar een bijdrage aan kunt leveren. Als team en ook per individu. Mensen hebben graag het gevoel dat ze deel uitmaken van iets dat groter is dan zichzelf.

9: Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd aan het leveren van kwaliteit

Teams die hier goed op scoren hebben duidelijke kwaliteitsstandaarden en zorgen ook dat deze doorlopend in beeld zijn. Op die manier weten mensen heel goed of hun eigen werk 'up to standard' is en ook of dat geldt voor het werk van hun collega's. Effectieve leiders zorgen dat het begrip 'kwaliteit' helder en duidelijk omschreven wordt. Het liefst door daarbij uit te gaan van wat interne of externe klanten waarderen.

10: Ik heb een beste vriend op het werk

Of in iets andere woorden: is er op je werk iemand die je beschouwt als een 'beste vriend' in die omgeving'. Iemand die dezelfde waarden aanhangt, die je vertrouwen kunt, die in de gaten heeft hoe het met je gaat. Als dat zo is, zorgt dit voor meer zelfvertrouwen, lef om risico's te nemen en meer productiviteit, omdat je je niet bezig hoeft te houden met politieke spelletjes. Wat kun je doen als leider? Mensen helpen om elkaar echt te leren kennen. Bijvoorbeeld door altijd te starten met een paar minuten persoonlijke uitwisseling in het team-overleg.

11: In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang

Een van de meest duidelijke onderzoeksresultaten, volgens Gallup, is dat goede feedback leidt tot betere prestaties. Wat is goede feedback? Allereerst moet je duidelijke doelen stellen, voor het team, maar zo mogelijk ook voor individuele medewerkers. Vervolgens moet je regelmatig terugkomen op de progressie in relatie tot die doelen. Mensen willen weten of ze vorderingen maken.

12: Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien

Mensen willen het gevoel hebben dat hun werk bijdraagt aan hun professionele en/of persoonlijke ontwikkeling. Dat kan door middel van 'officiële trainingen' of onderwijs. Maar het kan ook door middel van nieuwe ervaringen. Wat medewerkers zien als een 'kans', dat verschilt per persoon. Een effectieve leidinggevende bepaalt dit in interactie met de individuele teamleden.

Dit overzicht is gebaseerd op diverse Gallup-bronnen, te vinden via o.a. <https://q12.gallup.com>.

Gallup

Wat zorgt voor betrokkenheid op het werk?

- Verwachtingen duidelijk.
- Materialen, apparatuur.
- Kan sterke punten inzetten.
- Krijg wekelijks erkenning.
- Individuele aandacht.
- Ontwikkeling gestimuleerd.
- Mijn mening telt.
- Doel van werk is belangrijk.
- Toegewijde collega's.
- Beste vriend op het werk.
- Vooruitgang wordt besproken.
- Leren & groeien.

PROGRAMMA

1. ~~Gallup Q12~~ - Inspirerend leiderschap
2. **Het progressie-principe** - Wat motiveert volgens Amabile
3. **Psychologische veiligheid** - Volgens Edmondson
4. **Sociale invloed** - De 6 inzichten van Cialdini (+ Moscovici)
5. **Proactiviteit** - De cirkels van Covey
6. **Het beste idee ooit...** - Volgens Kahneman

Het progressie-principe

Teresa Amabile



“Een leidinggevende die zijn oprechte waardering uitspreekt, heeft een grote invloed op de motivatie. Maar je kunt pas iemand oprecht prijzen als je weet welke progressie hij heeft geboekt.”

Teresa Amabile

Wat motiveert het meest op het werk?

- Onderzoek naar 'inner work life': 26 teams; 238 deelnemers; 12.000+ dagboeknotities.
- Survey onder managers: wat motiveert? Waardering, beloningen, onderlinge steun, progressie, heldere doelen? Antwoord:
- Progressie, 'small wins', grootste impact op motivatie en prestatie.

Teresa Amabile

Stel jezelf aan het eind van elke werkdag deze drie vragen:

- Welke vooruitgang hebben mijn directe medewerkers vandaag geboekt in hun belangrijkste werkzaamheden?
- Als er geen vooruitgang is geboekt, wat waren dan de belangrijkste belemmeringen? Wat stond er in de weg?
- Wat kan ik morgen doen om progressie te bevorderen? Zoals het verwijderen van hindernissen die men ervaart.

PROGRAMMA

1. ~~Gallup Q12~~ - Inspirerend leiderschap
2. ~~Het progressie-principe~~ - Wat motiveert volgens Amabile
3. **Psychologische veiligheid** - Volgens Edmondson
4. **Sociale invloed** - De 6 inzichten van Cialdini (+ Moscovici)
5. **Proactiviteit** - De cirkels van Covey
6. **Het beste idee ooit...** - Volgens Kahneman

Psychologische veiligheid

Effectief anno nu: Google Aristotle

- Psychologische veiligheid: durven we afwijkende dingen te zeggen of te proberen zonder ons opgelaten te voelen?
- Op elkaar kunnen rekenen: leveren collega's goed werk en op tijd?
- Structuur en helderheid: zijn doelen, taken en actieplannen bekend?
- Betekenis: werken we aan iets dat we persoonlijk belangrijk vinden?
- Impact: geloven we dat ons werk invloed heeft?

Psychologische veiligheid

- Amy Edmondson: de overtuiging dat je sociale risico's kunt nemen binnen de groep.
- Hoe? Iedereen evenveel zendtijd, respect voor alles wat gezegd wordt.
- (Team)leider? Het goede voorbeeld geven; nadruk op leren; feilbaarheid onderstrepen; nieuwsgierigheid tonen.

Amy Edmondson



"Leren is niet iets eenmaligs of een tijdelijke luxe. Goede leiders onderkennen dat voortdurend leren, innoveren en verbeteren cruciaal zijn voor succes."

PROGRAMMA

1. ~~Gallup Q12~~ - Inspirerend leiderschap
2. ~~Het progressie-principe~~ - Wat motiveert volgens Amabile
3. ~~Psychologische veiligheid~~ - Volgens Edmondson
4. **Sociale invloed** - De 6 inzichten van Cialdini (+ Moscovici)
5. **Proactiviteit** - De cirkels van Covey
6. **Het beste idee ooit...** - Volgens Kahneman

Sociale invloed

Robert Cialdini



1. Wederkerigheid
2. Consistentie
3. Sociaal bewijs
4. Sympathie
5. Autoriteit
6. Schaarste

1. Wederkerigheid





2. Consistentie

Invloed als minderheid: consistentie rules...

- Serge Moscovici: minderheid kán meerderheid overtuigen.
- Essentieel: consistentie, binnen minderheidsgroep en in de tijd.
- En verder: vertrouwen in juistheid eigen ideeën; onbevooroordeeld overkomen; sociale druk kunnen verdragen; meerderheid verleiden tot afweging argumenten; hard op hoofdlijnen, zacht in uitvoering; identificatiefiguren binnen minderheid voor de meerderheid.

Handdoeken

A photograph of a stack of white folded towels on a wooden tray. The towels are neatly folded and stacked in a row. The background is slightly blurred, showing a white chair and a dark wall.

Milieu: 39%

Samenwerken: 38%

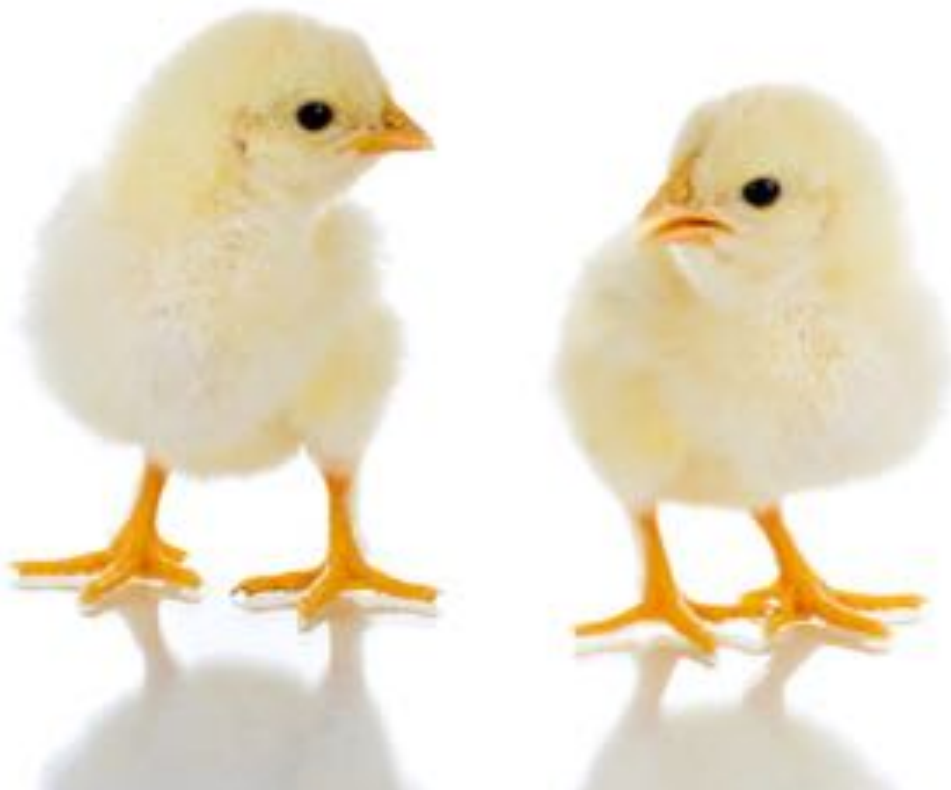
Andere hotelgasten: 48%

Andere kamergasten: 53%



3. Sociaal bewijs

4. Sympathie



5. Autoriteit





6. Schaarste

PROGRAMMA

1. ~~Gallup Q12~~ Inspirerend leiderschap
2. ~~Het progressie-principe~~ Wat motiveert volgens Amabile
3. ~~Psychologische veiligheid~~ Volgens Edmondson
4. ~~Sociale invloed~~ De 6 inzichten van Cialdini (+ Moscovici)
5. **Proactiviteit** - De cirkels van Covey
6. **Het beste idee ooit...** - Volgens Kahneman

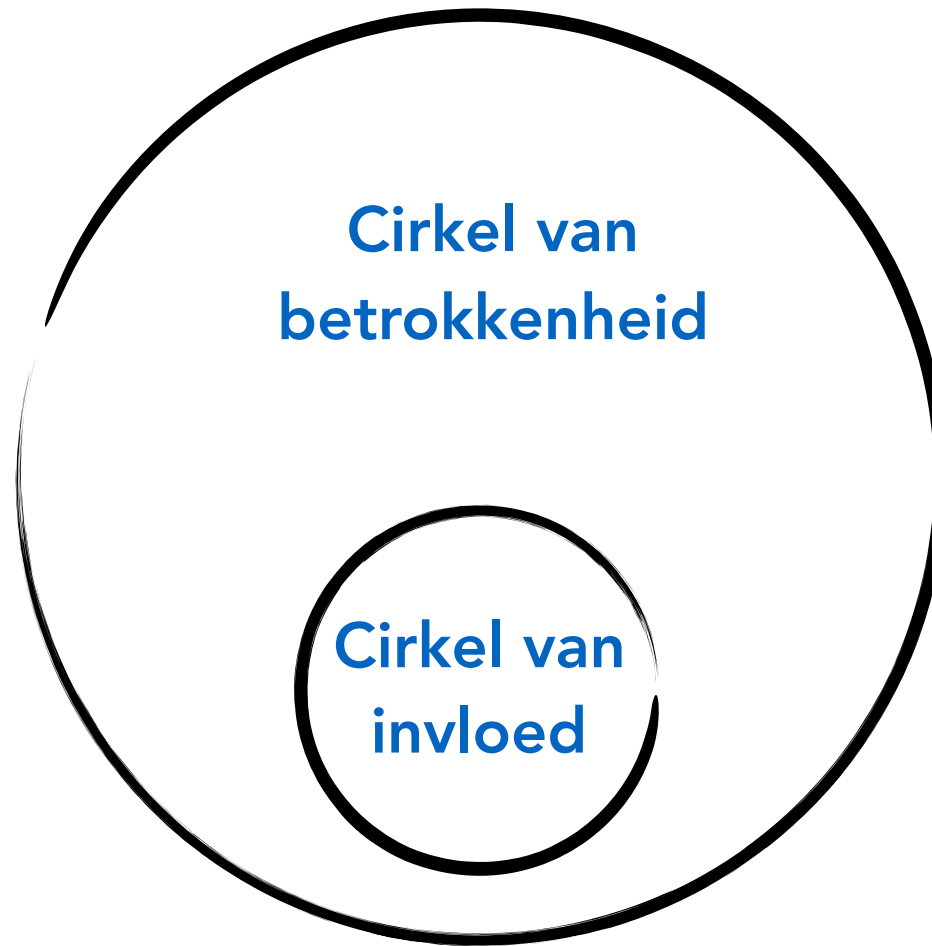
Proactiviteit

Stephen Covey



"Proactief zijn is meer dan positief denken. Proactieve mensen zijn veranderaars en kiezen ervoor geen slachtoffer te zijn of anderen de schuld te geven."

De twee cirkels



Reinhold Niebuhr



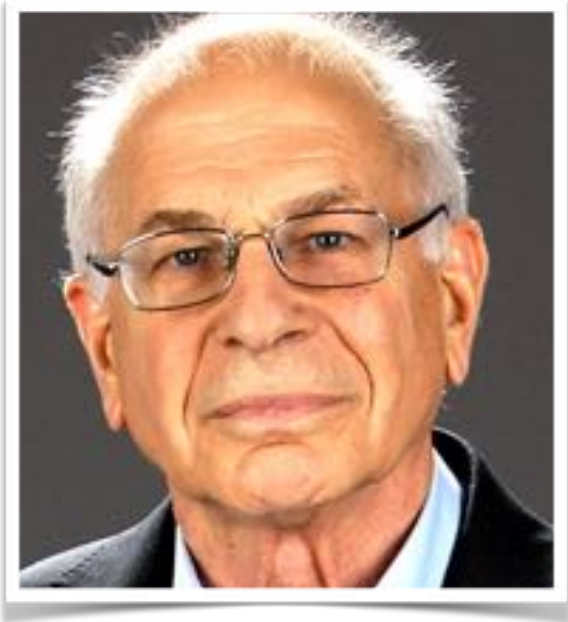
"God, geef mij de rust om te accepteren wat onveranderlijk is. Geef mij de moed om te veranderen wat mogelijk en nodig is. En geef me de wijsheid om het verschil te zien."

PROGRAMMA

1. ~~Gallup Q12~~ Inspirerend leiderschap
2. ~~Het progressie-principe~~ Wat motiveert volgens Amabile
3. ~~Psychologische veiligheid~~ Volgens Edmondson
4. ~~Sociale invloed~~ De 6 inzichten van Cialdini (+ Moscovici)
5. ~~Proactiviteit~~ De cirkels van Covey
6. ~~Het beste idee ooit...~~ - Volgens Kahneman

Het beste idee ooit...

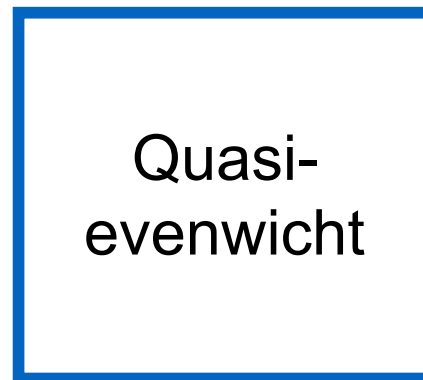
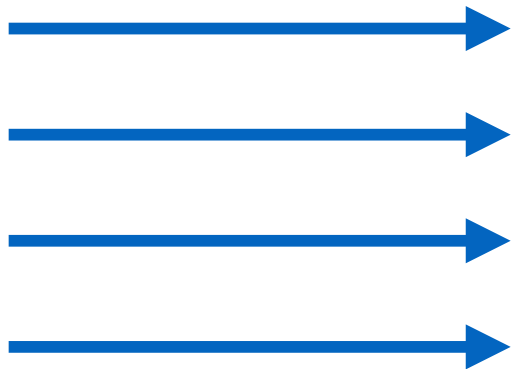
Daniel Kahneman



"Het beste idee is dat ik ooit heb gehoord in psychologie is hoe je mensen helpt om hun gedrag te veranderen, zoals onderwezen door Kurt Lewin."

Kurt Lewin: Force Field / $B = f(P, E)$

Drijvende krachten



Remmende krachten



DR. BEN TIGGELAAR
@ STICHTING WKK

LEIDERSCHAP & INVLOED
VOOR PSYCHOLOGEN