

“Boeien en Binden, bezielende leiders doen het”

***Verslag van de Workshop tijdens de Noorderlinkdagen 2006
Door Maurits Bruel en Stef Driessen***

De Noorderlinkdagen zijn weer voorbij. Het was een groot succes, waaraan wij met plezier hebben bijgedragen. Voor alle deelnemers en geïnteresseerden hebben we in dit stuk een aantal belangrijke punten uit onze workshop op een rij gezet.

Veel van de deelnemers waren al bekend met de concepten binden en boeien uit de Geluksfabriek. Binden en boeien komt voort uit de twee fundamentele drijfveren van mensen: verbinding zoeken door op te willen gaan in een groep enerzijds en zichzelf te ontwikkelen als individu anderzijds. Tussen die twee drijfveren kan spanning ontstaan als bijvoorbeeld de groep of de leider meer aandringt op conformeren of als er juist géén gezamenlijkheid wordt gestimuleerd.

De manier waarop je als leider inspeelt op de behoefte aan binding en geboeid worden is verschillend. Voor verbinding is aandacht voor de groep belangrijk, nabijheid en het ontwikkelen van een gezamenlijke taal (welk gevoel roept het woord “ondernemerschap” bij u op?). Voor geboeidheid is aandacht voor het individu belangrijk.

Verbinding ontstaat doordat mensen hun waarden en normen kunnen delen met de leider als authentiek persoon.

Authenticiteit in leiderschap impliceert daarnaast dat er ook verschillen zichtbaar zijn tussen leiders. Die verschillen komen voort uit hun eigenheid of misschien zelfs hun “eigenaardigheden”.

In de bijlage vindt u de belangrijkste resultaten van het onderzoek. De discussie die erop volgde maakte duidelijk dat er een aantal conclusies voor leiderschapsontwikkeling/ management development (MD) te trekken is:

- De traditionele MD is teveel gericht op het aanleren van een door de organisatie gewenst profiel. Waar het gaat om bezieling is de vraag of dat wel aansluit bij die punten die in de cultuur van die organisatie inderdaad voor bezieling zorgen
- Nabijheid / aandacht is een onderschat kenmerk van bezielende leiders. Visie krijgt meer nadruk maar is op zich onvoldoende
- Bezielende leiders lijken relatief veel vrouwelijke eigenschappen goed ontwikkeld te hebben (zoals sensitiviteit)
- Om te bezielen moet je *zowel* het groepsgevoel versterken als ruimte bieden voor de ontwikkeling van individuen. Enkel een inspirerend verhaal is niet genoeg.
- De ruimte voor authenticiteit in leiderschap zit niet bij alle kenmerken. Sommige eigenschappen zijn generiek en andere, zoals bijvoorbeeld “gemakkelijk moeilijke beslissingen nemen” variëren nogal. Of iemand



authentiek kan bezielen ligt aan de match tussen wat binnen een cultuur als bezielend wordt ervaren en de authentieke eigenschappen van de leider.

Resultaten van het onderzoek vooraf:

De focus van het onderzoek was: welk idee hebben mensen bij een bezielende leidinggever. Oftewel, welke eigenschappen of gedragingen maken dat die leidinggever als bezielend wordt ervaren?

Daarvoor vroegen we de deelnemers zich een leidinggever voor de geest te nemen die zij als bezielend ervaren en dan aan te geven, in een vooraf opgestelde lijst van eigenschappen en gedragingen, in hoeverre zij deze in de betreffende persoon herkenden.

Daarna is tijdens de workshop, vóór het bekend maken van de uitslag van het onderzoek, aan de deelnemers gevraagd op een overzicht aan te geven welke eigenschappen en gedragingen volgens hen het hoogst gescoord zouden hebben.

In totaal namen 17 personen deel aan het onderzoek vooraf.

Alle deelnemers van de workshop (28) gaven hun verwachting aan.

In de bijlage vindt u de scores van het onderzoek en de scores van de verwachtingen.

In de discussie tijdens de workshop bleek de definitie van een bezielende leidinggever niet voor iedereen gelijk. Er werden twee verschillende type leiders voorgesteld. De "voorganger" en de "leidinggever". Een bezielende "voorganger" hoeft niet persé leiding te geven maar wordt wel een leider genoemd. Waar wij in dit onderzoek op doelden was de bezielende leidinggever.

Deze verwarring heeft de resultaten waarschijnlijk beïnvloed. De mate waarin is niet te bepalen. De verwachting is dat de invloed niet groot is geweest omdat slechts één persoon de "voorganger" als definitie hanteerde.

Het resultaat van de ingezonden vragenlijsten

Uit de analyse van de resultaten bleek dat "Kent de mensen bij naam" het hoogst scoorde.

In eerste instantie was dit een verrassing omdat wij eerder verwachtten dat andere eigenschappen hoger zouden scoren. Uit eerdere onderzoeken komen juist andere aspecten naar voren, die meer *direct* iets opleveren zoals het "oprechte zorg voor mensen", "het betrekken van mensen", "tonen van waardering" en "het hebben van aandacht voor de individuele kwaliteiten".

Vrouwelijke eigenschappen scoorden hoog in het onderzoek

"Is sensitief"

"Luisteren"

"Integer"

"Toegewijldheid"



“Gepassioneerd”
“Kent de individuele kwaliteiten”
“Toegankelijk”
“Vertrouwd mensen”

Deze kwamen allemaal terug in de tien hoogst beoordeelde eigenschappen en gedragingen.

Toch gaven de meeste deelnemers aan dat zij zich een mannelijke leidinggever in gedachten hadden bij het invullen van de lijst. Het lijkt bij bezielend leiderschap dus niet om de sexe van de leidinggever te gaan maar om de eigenschappen die als vrouwelijk gekenmerkt worden.

“Goede mondelinge presentatie” scoorde hoog. Een helder verhaal laat een betere indruk achter dan lijstjes. In het kader van binden en boeien heeft deze eigenschap betrekking op het bindend vermogen van een leidinggever.

“Open voor verandering, flexibel” scoorde hoog. Daarnaast scoorde “Consistente boodschap” ook hoog.

Men verwacht een vaste lijn in een boodschap máár er moet wel pragmatisch mee om worden omgegaan. Dit doet een beroep op het boeiende vermogen van een leidinggever.

“Schiets uit zijn slof” scoort laag.

Een van de deelnemers heeft dit kenmerk echter wel hoog beoordeeld. De verklaring hiervoor was dat de betreffende persoon wel als bezielend ervaren werd maar zelf ook zeer temperamentvol was. En dus wel eens flink uit zijn slof schoot. Dit werd door de groep echter geaccepteerd en “vergeven”.

De verwachtingen:

Op een groot vel hebben de deelnemers aangegeven wat zij dachten dat in het bovenstaande onderzoek hoog zou scoren. De resultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 2.

Het valt onmiddellijk op dat “Kent de mensen bij naam” er niet in voorkomt. De groep verwachtte dus ook niet dat deze op de eerste plaats zou staan.

De vrouwelijke eigenschappen scoren hoog in de verwachting net als in het onderzoek vooraf.

“Stimuleert de ontwikkeling van mensen” scoorde als een van de hoogste in de verwachting, maar behoorde niet tot de bovenste tien van het onderzoek vooraf.

“Toont waardering” scoorde ook hoog in de verwachting en maakte geen deel uit van de bovenste tien van het onderzoek vooraf.

Een van de aanwezigen gaf aan dat “Zwakheden door andere laten compenseren” hoog zou scoren. De verklaring hiervoor was dat als je als leidinggever het vermogen hebt je zwakheden door anderen te laten compenseren, en je daar niet op afgerekend wordt, dat je dan wel bezielend moet zijn.



Uit ander onderzoek is naar voren gekomen dat het selectief laten zien van je zwakheden als positief ervaren wordt. Het heeft een gunstige invloed op de perceptie van gevoeligheid, menselijkheid en laag-drempeligheid van de ander.

Meer informatie over de Geluksfabriek:

De Geluksfabriek is een HRM bureau dat werkt vanuit het binden-boeien concept. Dat is onder andere uitgewerkt in een praktisch toepasbaar organisatieontwikkelingsmodel.

De basis van het model is het opgang brengen en houden van de dialoog tussen management en medewerkers op alle niveaus in de organisatie over de onuitgesproken wensen van de onderneming richting de medewerkers en andersom van de medewerkers richting de onderneming.

Daarnaast verzorgt de geluksfabriek trainingen en workshops over bezielend leiderschap en het binden en boeien van mensen.

Voor meer informatie verwijzen wij u graag naar www.geluksfabriek.nl.

Of neem contact op met:
Stef Driessen
06 53 699685
s.driessen@geluksfabriek.nl



Bijlagen

1. Resultaten onderzoek

De schaal van het onderzoek was

1. Helemaal mee oneens
2. Mee oneens
3. Niet mee eens en niet mee oneens
4. Mee eens
5. Helemaal mee eens

Vraag tekst	Gem
Kent de mensen bij naam	3,5
Is sensitief	3,5
Luisteren	3,5
Integer	3,5
Toegewijd	3,5
Consistente boodschap	3,4
Gepassioneerd	3,4
Goede mondelinge presentatie	3,3
Open voor verandering, flexibel	3,3
Eerlijk	3,3
Kent de individuele kwaliteiten	3,3
Toegankelijk	3,3
Vertrouwt mensen	3,3
Veel aandacht voor het individu	3,2
Zelfinzicht	3,2
Zorgt voor plezier	3,2
Stimuleert de ontwikkeling van mensen	3,2
Overtuigd	3,2
Toont waardering	3,1
Humoristisch	3,1
Energiek	3,1
Visionair	3,1
Communiceert veel	3,1
Respectvol	3,1
Klantgericht	3,1
Resultaat gericht	3,0
Moeilijke beslissingen durven nemen	3,0
Stabiel	3,0
Intuïtief	3,0
Nieuwsgierig	3,0
Invloedrijk	3,0
Rechtvaardig	2,9



Vraag tekst	Gem
Vasthoudend	2,9
Voortgang bewaken	2,9
Coach van individuen	2,9
Innovatief	2,9
Zorgzaam	2,8
Vlot	2,7
Goede schriftelijke communicatie	2,7
Zwakheden proberen te verbeteren	2,7
Extravert	2,7
Zakelijk	2,6
Mild	2,5
(technisch) Inhoudelijk deskundig	2,5
Rustig	2,5
Gefocust	2,5
Afmaker	2,4
Geeft vakinhoudelijke sturing	2,4
Zwakheden door anderen laten compenseren	2,3
Stelt zich kwetsbaar op	2,3
Zelfopoffering	2,3
Veeleisend	2,2
Commercieel	2,1
Met veel aandacht voor details	2,1
Bedient zich van jargon	2,1
Heeft snel carrière gemaakt	2,1
Bekend/beroemd op zijn vakgebied	2,1
Punctueel	2,0
Perfectionist	2,0
Bescheiden	1,9
Streng	1,9
Schiet uit zijn slof	1,8
Zwakheden compenseren door hard werken	1,6
Koketteren met zwakheden	1,0
Blind voor zwakheden zijn	0,7



2. De verwachtingen

Vraag tekst	Voorspelling
Gepassioneerd	13
Stimuleert de ontwikkeling van mensen	13
Toont waardering	12
Vertrouwt mensen	9
Visionair	7
Toegewijd	6
Eerlijk	6
Veel aandacht voor het individu	5
Is sensitief	3
Integer	3
Toegankelijk	3
Zelfinzicht	3
Energiek	3
Respectvol	3
Stelt zich kwetsbaar op	3
Open voor verandering, flexibel	2
Zorgt voor plezier	2
Humoristisch	2
Communiceert veel	2
(technisch) Inhoudelijk deskundig	2
Kent de individuele kwaliteiten	1
Moeilijke beslissingen durven nemen	1
Stabiel	1
Intuïtief	1
Invloedrijk	1
Coach van individuen	1
Extravert	1
Gefocust	1
Zwakheden door anderen laten compenseren	1