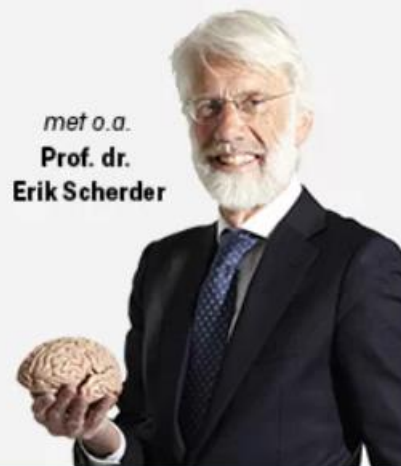




## COLLEGEREERKS

# Psychologie van leiderschap

Nyenrode Business Universiteit



### PRAKTISCHE INFORMATIE

#### Schema najaar 2023

College 1: 2 november prof. dr. Erik Scherder  
 College 2: 9 november prof. dr. René ten Bos  
 College 3: 16 november prof. dr. Dirk Buyens  
 College 4: 23 november prof. dr. ir. Mathieu Weggeman  
 College 5: 30 november drs. Jessica Peters  
 College 6: 7 december prof. dr. Jaap van Muijen

De dag na ieder college ontvangt u de hand-out en een korte survey.

De colleges vinden plaats op Nyenrode Business Universiteit van 15.30-19.30 uur, met een pauze (in buffetvorm) van ongeveer 17.00-18.00 uur. De ontvangst is van 15.00-15.30 uur. Het adres van Nyenrode Business Universiteit is Straatweg 25 in Breukelen.

De colleges vinden plaats in het Albert Heijn-gebouw. Parkeren kan het makkelijkst op C en D.

Na afloop van het laatste college vindt er nog een borrel plaats met alle deelnemers.

Goedemiddag,

Door omstandigheden kan Jessica Peters niet het college geven dat op **30 november** staat gepland.

Dit college zal nu worden gegeven door Jeroen Busscher, en heeft als thema **Leidinggeven aan (cultuur-)verandering**.

### DE OPZET VAN DE COLLEGEREERKS

Deze collegereeks bestaat uit fysieke colleges, vol inzichten en toepasbare handvatten. Daarnaast ontvang je wekelijks content in deze leeromgeving om jouw kennis te versterken. Tot slot heb je de mogelijkheid om vraagstukken uit jouw praktijk centraal te zetten tijdens intervisie met mededeelnemers.

**De 5 ... 10 items per sessie om te onthouden**





1. **Witte stof: verbindingen vanuit de grijze stof ⇒ de kwaliteit van de “witte stof” is erg belangrijk voor je functioneren en je gevoelstoestand & drive.**
  - Veel hubs (knooppunten) zorgt voor veel verbindingen (complexiteit) en dat zorgt voor veel veerkracht, flexibiliteit en motivatie.
  - Daag hersenen uit ⇒ dat creëert verbindingen
  - “Pruning” weggaan van “grijze stof” daarvoor in de plaats groei van “witte stof”.
2. **Je hersenen “remmen” d.w.z. filteren en laten niet alles door (“remmen” op cognitie, op motoriek, op emotie)**
  - burn-out ⇒ een “verstoorde filter”, “overprikkelde filter” (Euginatus remt de Amandelkern ⇒ bij chronische stress raakt de frontaalkwab verstoort en raakt de Euginatus verstoort en raakt de rem op de amandelkern ontregeld met negatieve emoties & gevoelens tot gevolg)
  - Bij burn-out juist je hersenen weer trainen en dus wel actief blijven en niet “niets meer doen”.
  - Activiteit blijven stimuleren, ook emotioneel.
3. **Amandelkern, Amygdale (diep in de hersenen) en van belang bij emotie (negatieve emotie, depressie, kort lontje). Weinig beweging gedurende de dag vergroot deze impact.**
  - Voorbeeld: Complimenten krijgen werken positief op je amandelkern
  - Letterlijke schade kan empathie en/of angst reduceren en /of elimineren (grenzeloos gedrag leveren)
4. **Dopamine ⇒ (diep in hersenen aangemaakt) kenmerkend voor verwachtingen creëren en “beloningsgevoel” (het is gelukt, yes!).**
5. **“Default network” komt juist in actie bij rust**
  - Bron van innovatie, helder evalueren, helder nadenken, etc.
  - Vitaliteit ⇒ bouw rustmomenten in gedurende de dg om de default mode te activeren (dan ook geen smartphone enzo)
6. **Mental fatigue leads to physical fatigue ⇒ law of “least mental effort” and law of least physical effort” by nature (to be stimulated).**
7. **Gezonde stress ⇒ hippocampus remt de “hypothalamalus” onbalans als de hippocampus teveel raakt verstoort en dan hypothalamus teveel “ongeremd” wordt ⇒ levert negatieve effecten**
8. **Werk aan je “cognitieve reserve” (nieuwe dingen doen, uitdagende dingen doen, er moeite voor moeten doen).**
  - “Need for cognition”
  - Voor je 30<sup>ste</sup> bouw je veel op, na je 30<sup>ste</sup> kan ook maar wel voor blijven “inspannen” (gaat niet vanzelf).



1. **Aporie** ⇒ Term uit de filosofische traditie ter aanduiding van een onoplosbaar probleem, of van de besluiteloosheid en onbeslisbaarheid (dubitatio) die een dergelijk probleem ons kan bezorgen.
  - Term waarmee aangegeven wordt dat een filosofische vraag niet tot een bevredigend resultaat leidt. Veel van Plato's dialogen eindigen met een aporie.
2. **Leidinggevende is niet automatisch een goede leider!**
  - Leiders beschermen hun volgers.
  - Sterke leiders hebben veelal zwakke volgers.
  - Je bent een persoon en een functionaris in een organisatie (functionaris is vervangbaar en een persoon niet).
  - Aansprakelijkheid (persoonlijk) en verantwoordelijkheid (vanuit de functie).
  - Vanuit de functie iets moeten doen wat je als persoon niet zou willen is de bron van een burn-out.
  - Balans tussen Functie versus Persoon is "aporie".
  - De functie kan je ook beschermen (wijk je af van wat de functie wenst wordt je minder beschermd).
  - Manager is een functionaris.
3. **Genius, Geest en Gesture** (niet lineair maar "randonerend")
  - ✓ Genius ("genialiteit" van Leiderschap)
    - ✓ Gezag (van de leider: levert bescherming, immuniteit. Welk gezag kun je vertrouwen?)
    - ✓ Charisma van de leider: wat zijn de "attributen"? (kenmerken) en hoe worden die ervaren? persoonsafhankelijk? Subjectief?
  - Geest (de "bezieling" van de leider)
  - Gesture ⇒ vertrouwen en "is iets wat je geeft" en geeft "gemeenschappelijkheid", "draagvermogen" van de leider
4. **Leiderschap gaat over relaties** en wordt versterkt door je persoonlijke kenmerken.
  - Vergt soms een bredere bandbreedte dan de functie heeft om verandering te maken. Buiten kaders kunnen en durven te treden!
5. **Goede leider versus slechte leider** ⇒ wat zijn de criteria? Wat is goed? En wat is slecht? En iemand die slechte dingen doet, doet ook goeie dingen? En omgekeerd! Goede leiders zijn soms "griezels" of het goede wordt pas veel later ingezien.



**DANK JE EN GENIET VAN HET ALTRUÏSTISCH GEVEN!**

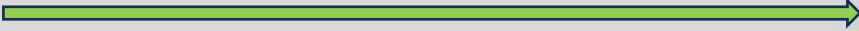


1. **Speelveld: omgeving kan simpel versus complex zijn en kan ook nog eens statisch versus (snel) dynamisch zijn (RAPLEX).**
  - Survival of the fittest (het beste en snelste kunnen aanpassen aan de omstandigheden).
  - Wie heeft er impact binnen de organisatie binnen dit speelveld? En waarom?
2. **Dominante coalitie:** zij die de “dienst uitmaken” en de “cultuur bepalen” binnen een organisatie (“politiek binnen de organisatie”)
3. **Cognitieve dissonantie:** perceptie van de ervaring later veranderen (positief bijstellen)
4. **Assets ⇒ de troeven! ken de feiten en treedt tijdig op !**
5. **Desire ⇒ will versus skills (motivatie versus kennis) ⇒ zijn ze verstrengeld maakt het nog uitdagender!**
  - Persoonlijkheid verander je niet (“Big 5 ” is wat je bent en probeer te vinden wat goed bij je past).
  - Kennis en skills kun je gaandeweg (laten) verbeteren.
6. **Ability ⇒ willingness versus speed (learnability)**
  - Wat doorstaat de test van de tijd?
  - Medewerkers (snel? en vaak?) laten rouleren in de loop van de tijd in functies?
7. **Likeability ⇒ frontline versus transactioneel**
  - transactioneel (= aansturen vanuit een zakelijke overeenkomst) versus relationeel
  - Mate van empathie (bij artsen minder van belang en gaat het meer om de skills (“goed opereren”), maar voor verpleegkundigen veel belangrijker (“aangenaam verzorgen”).
8. **De dynamiek van “Nemers”, “Gevers”, en “Matchers”** (zijn interactie kenmerken en geen persoonlijkheid kenmerken!, Situationeel!)
  - Nemers ⇒ proberen er meer uit te halen dan ze erin stoppen
  - Gevers ⇒ geven liever meer dan ze terug krijgen (grotere kans op burn-out dan bij nemers & matchers)
  - Matchers ⇒ balanceren tussen gevers & nemers
9. **Work has to make people happy!**
10. **Nature versus Nurture:**
  - Nature: alle eigenschappen van het individu zijn bepaald door aanleg, bijvoorbeeld het genetisch materiaal.
  - Nurture: alle eigenschappen van het individu zijn bepaald door opvoeding, vooral door de leefomgeving.

Rapid & Complex

To Do & not To Be !!



1. **Command & control hebben hun langste tijd gehad.**
2. **Sturen op collectieve ambitie en vakdeskundigheid.**
  - Komt de leidinggevende niet uit het vakgebied van de professionals, dan grotere kans op “bore-out” en/of “burn-out” bij de professionals.
  - Gezag & verbinding met de professionals is key voor de leidinggevende.
  - “Goede leider” volgens Weggeman:
    1. vakmanschap (maar niet de beste);
    2. bovengemiddelde communicatieve vaardigheden;
    3. geen machtsmisbruik door hiërarchische positie en zo de eigen wil er doorheen willen drukken.
  - Goede leider zou 80% van zijn tijd aan 80% van zijn best presterende professionals moeten besteden om die nog verder te verbeteren en te blijven stimuleren. Vaak gebeurt het omgekeerde, 80% van de tijd besteden aan de 20% slechts presterende professionals.
3. **Professionals: het tempo & de kwaliteit zelf kunnen beïnvloeden.**
4. **Differentiatie:** de leiderschapsinteractie met elke professional individueel afstemmen op die medewerker (en ook buiten kaders durven treden, mist het valt uit te leggen aan de anderen).
  - De professional heeft recht op differentiatie, managers moeten durven differentiëren!
5. **Meestribbelen** 
6. **Kernwaarden (Shared Values)**
  - De individuele kernwaarden van de medewerker of professional
  - De kernwaarden van de organisatie
  - Hoe meer overlap hoe beter het is en hoe zelfstandiger een professional zou kunnen werken (goede motivatie) en hoe minder regels & procedures er nodig zijn.
  - Bevlogen (liefde voor het vak) en betrokken (liefde voor de organisatie).
7. **4 P's (People, Plant, Profit, Pleasure)** voor goede betrokkenheid van de medewerkers.
8. **Macht:** Macht is het persoonlijk vermogen om een ander een bijdrage te laten leveren aan de realisering van de eigen doelen.
  - Macht is gebaseerd op een gepercipieerde (waargenomen) vorm van ongelijkheid.

Uit Wikipedia, de vrije encyclopedie

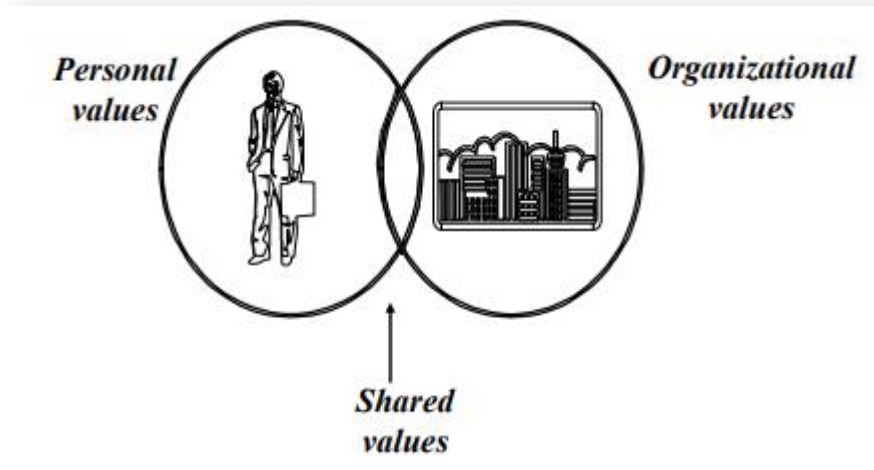
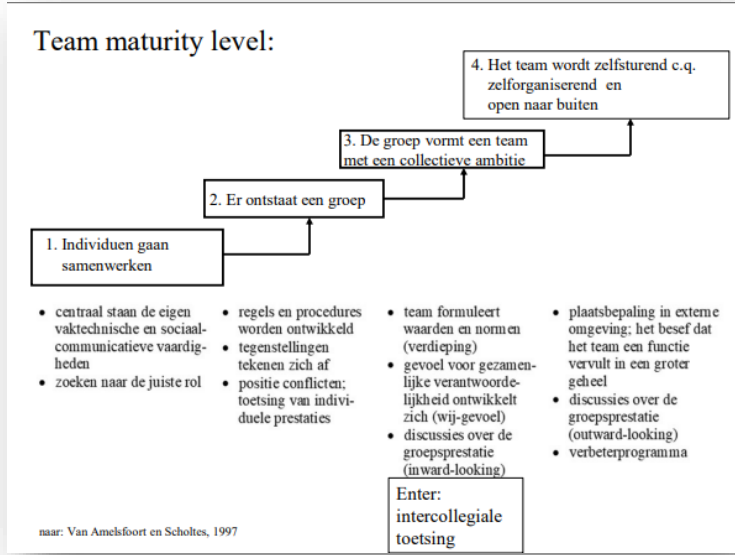
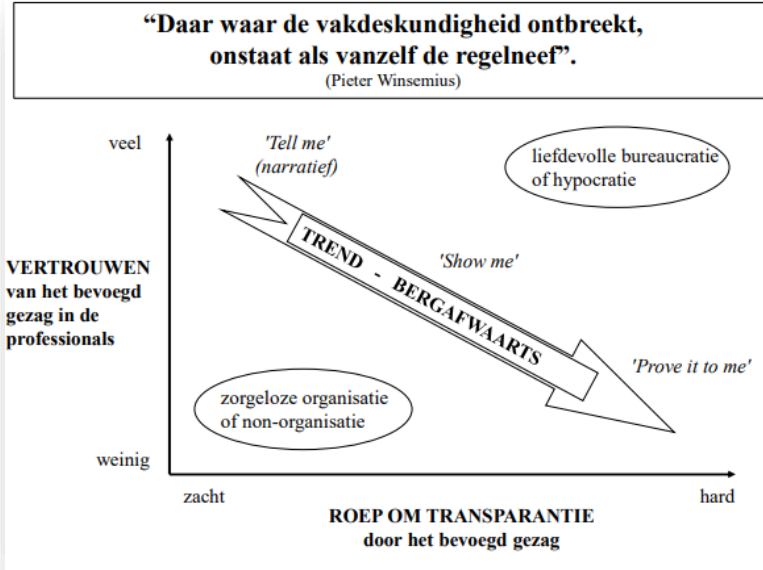
**Meestribbelen** is een vertragingstactiek om concrete resultaten en afspraken tegen te houden.<sup>[1]</sup> De tactiek wordt gebruikt als men enerzijds niet openlijk gezien wil worden als iemand die het probleem ontkent, maar anderzijds niets wil doen om het probleem ook echt op te lossen. Het is een variatie van het in bredere kring bekende "met de mond belijden", of op het aloude op zondag in de kerk zitten met vrome gedachten, om dan door de week weer los te gaan (zoals onder andere beschreven in de *Max Havelaar*).

Nelson Mandela zou de patroon van de stafdiensten en de ondersteuning mogen worden

Hij zei ooit:  
 “Als ik iets goeds zie, geef ik complimenten.  
 Als ik iets fouts zie, bied ik mijn hulp aan”.



Helpen in plaats van controleren. Dienstbaarheid in plaats van:  
*His masters voice* of *In naam van de Koning*

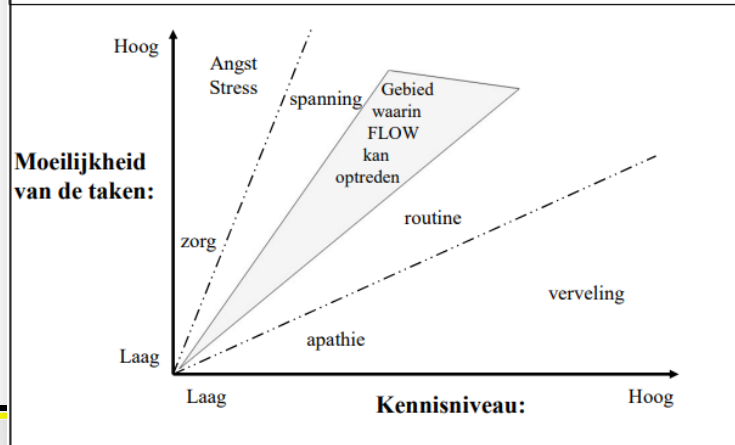


In crisistijd:  
 - verdwijnen de regels en de procedures,  
 - vertrouwt iedereen de vakmensen en  
 - is er *value-driven* samenwerking



Prof. dr. Diederik Gommers  
 anesthesioloog-intensivist.  
 Chef IC's Nederland  
 tijdens de Corona-crisis  
 van maart – juli 2020

Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen nog in hun kracht gezet te worden = hun flowgebied op te zoeken  
 (Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)





1. **Cultuur is te verwachten gedrag.**
  - De set van afspraken binnen een bedrijf bepaalt ook de cultuur
  - Welk gedrag is gewenst binnen de organisatie?
2. **Alle verandering is gedragsverandering.**
3. In de loop van de tijd flinke **verandering van industriële medewerkers** (repeterend, niet innovatief, baas bepaald processen en oplossingen, werken was saai, etc...) naar **hudige manier van werken met meer professionals** (hoogwaardige relaties, projectmatig, het gaat steeds weer anders, minder voorspelbaar, veel meer zelf regelen, kennis als netwerk, output gedreven, verantwoordelijkheid, complexiteit, communities ("gemeenschap"), etc.).
4. **De "hybride Manager":**
  - Manager: organiseren wat nodig is en moet
  - Leiderschap: "het dagelijkse weten te doorbreken"
  - Faciliteren aan professionals: toegang en beschikbaarheid van "kennis" (netwerk) en "tools"; een vertrouwde "thuis ongeving bieden"; werkzame kaders; morele regels; doel (collectieve ambitie: ik, wij, zij); "waarde creeren" voor anderen; etc..
    - ✓ Voldoende vrijheid en bewegingsruimte bieden geven om optimale invulling te kunnen geven door de professionals.
5. **Coachend Leiderschap:** coach (hij of zij die de ander coacht) versus coachee (hij of zij die wordt gecoacht).
  - De afhankelijkheid tussen professional en leidinggevende ⇒ de groei en ontwikkeling moet worden "begrensd" door de rol en manier van acteren door de leidinggevende.
  - De professional het zelf laten (her) uitvinden ⇒ "invented here syndrom" laten ontstaan!!
6. **"Reactief Leiderschap":** laat het eigenaarschap zo veel mogelijk bij de professional ("niet te snel ingrijpen of helpen")
7. **Goede communitie bouwen** ⇒ werkvormen opzetten; die ook duren doorbreken als het nodig is (geel doel op zich, maar een hulpmiddel); rituelen opzetten (creeren verbinding).
8. **Veranderen begint met fantasie:** nog geen plan, wel een richting, goed te interpreteren (door alle betrokkenen),....
9. **Sociale infectie:** invloed van de mensen binnen je "inner-circle" hebben meer invloed op jou dan medewerkers of mensen op meer afstand (bijvoorbeeld: je directe collega's; je voorbeeld persoon, je "vertrouwenspersoon", etc.).
10. **Veranderen: moed moet!** (de slechtste argumenten om te veranderen, zoals: we hebben het al zo druk; we hebben de basis niet op orde; "ze willen niet"; het is onduidelijk (oftewel geen verbinding met het plan hebben); "ik doe dat al"; etc.



Goedemiddag,

Door omstandigheden kan Jessica Peters niet het college geven dat op **30 november** staat gepland.

Dit college zal nu worden geworden gegeven door Jeroen Busscher, en heeft als thema ***Leidinggeven aan (cultuur-)verandering.***

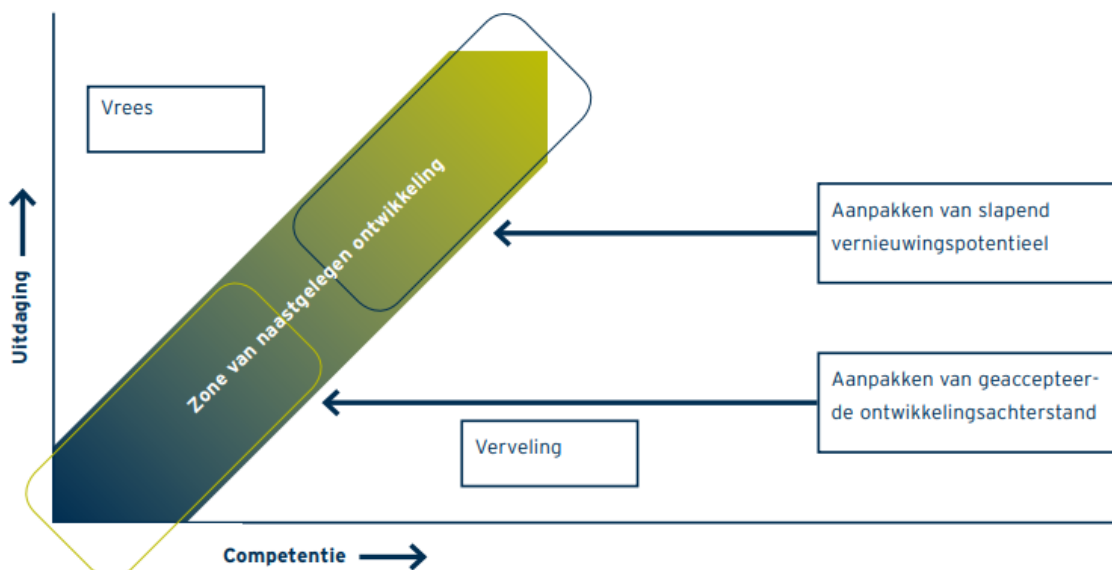
Er stonden al wel interessante voorbereiding documenten op de portal van de college, zie de volgende slides voor een samenvatting.

- **Weerbarstigheid aanpakken: start bij de “geleefde” werkelijkheid en niet de “papieren” werkelijkheid.**
- **Verschijnselen van verandermoeheid:**
  - ✓ Stappenplannen worden van bovenaf uitgerold: hiërarchisch, lineair en tijdelijk.
  - ✓ Streefbeelden, managementconcepten en papieren werkelijkheden zijn leidend.
  - In de praktijk worden alleen symptomen en oppervlakkige problemen aangepakt.
  - Inzuigefect: je doet mee aan de patronen voordat je het weet – ook als veranderaar.
  - Spanningen en conflicten: beelden en sentimenten zijn bepalend en in de hier bedoelde situaties vaak negatief.
  - Gebrek aan vertrouwen, met als gevolg dat iedereen
    - zich blind staart op zijn eigen tuintje; non-interventiegedrag.
    - Iedereen weet wat de problemen zijn, maar men is moedeloos en de echte vraagstukken vallen gemakkelijk van de agenda af.
    - Hoewel de cruciale vraagstukken worden vermeden, is er toch een volle veranderagenda – maar die is gericht op bijzaken die gemakkelijker aan te pakken zijn.
    - Soms vindt er van ‘ver weg’ (boven/buiten) een ingreep met de ‘harde hand’ plaats, gericht op een (onrealistische) sprong vooruit.

### **Het alternatief: onderzoeken en al doende leren in het werk:**

- ✓ Stel de reguliere werkprocessen weer centraal, en richt de aandacht op dagelijkse problemen en uitdagingen.
- ✓ Kijk naar de effecten van huidig gedrag en experimenteer met nieuw gedrag.
- ✓ Benoem steeds ondoeltreffend gedrag en ontdek hoe je elkaar daartoe verleidt (ongeacht de persoon); beleg geen schuld.
- ✓ Maak duidelijk dat niemand de ‘bal’ mag doorschuiven: van iedereen wordt verwacht dat men zijn verantwoordelijkheid neemt; zoek de ‘plek der moeite’ op.
- ✓ Trek steeds samen op met groepen mensen die van elkaar afhankelijk zijn om concrete werkzaamheden goed te volbrengen; werk aan verbetering in en op het werk zelf.
- ✓ Combineer kritiek met ondersteuning: geef mensen de ruimte om te verdragen en help hen emotioneel beschikbaar te zijn voor elkaar en zichzelf.
- ✓ Verlies de kracht, waarden en mogelijkheden die er wél zijn niet uit het oog – staar je niet blind op problemen.
- ✓ Kleed de veranderagenda uit: zorg dat de meeste aandacht eindelijk eens gaat naar de relevante en persistente uitdagingen die iedereen kent.
- ✓ Kies voor de kleine (menselijke) maat en de lange adem, probeer diepgaand te veranderen in vele kleine stappen, herplan de verandering regelmatig op basis van opgedane ervaring.

FIGUUR 1. DE 'ZONE VAN NAASTGELEGEN ONTWIKKELING' BIEDT VERSCHILLENDE AMBITIENIVEAUS



1. Mensen leren door te puzzelen en worstelen met problematiek, niet door de eindconclusie van een ander te consumeren.
2. In een verwaarloosde organisatie begint verandering bij het herstellen van elementaire bedrijfsprocessen.
3. Veranderaars kunnen snel in hun eigen stijlreflexen belanden, ook als die niet bij de situatie passen.

FIGUUR 2. DIAGNOSE VAN DE AARD VAN WEERBARSTIGHEID

Geaccepteerde ontwikkelingsachterstand	Slapend vernieuwingspotentieel
Organisatie is stuurloos, <i>out of control</i> , ondanks managementingrepen	Organisatie (of onderdeel daarvan) heeft 'huis op orde', maar <i>out of passion</i>
Top is niet betrokken bij het primaire proces maar opgeslokt in eigen planmatige werkelijkheid	Top is gericht op eenheid, beheersing en transparantie en stabiliteit van handelen
<i>Laissez faire</i> – De ene keer is het management toegankelijk, de andere keer autoritair met straf- en regeldrift	Management stuurt directief om zelfsturing op vakmatigheid/output/richting te realiseren
Geen eenheid in handelen, regels worden niet gehandhaafd: naleving lijkt 'vrij'	Bestaande regels worden veelal nageleefd maar belemmeren innovatie
Taken en rollen zijn helder op papier, maar in de praktijk zijn er geen grenzen en is er ruimte voor willekeurig individualisme en uitruilen	Taken en rollen helder en nageleefd: verantwoordelijkheid voor eigen stukje domineert
Non-responsiviteit: zelfhandhaving staat voorop, on-grijpbaar zijn is prioriteit	Responsiviteit is er, maar spontaan ondernemerschap voorbij eigen taak niet
Gebrek aan onderhoud, geen investering in eigen organisatie en mensen	Wel investering in mens en organisatie, maar intern gericht
Normvervaging leidend tot gedragsuitwassen, calculerend gedrag, vermenging werk/privé	Organisatorische normen worden gerespecteerd, maar vakmatige normen vervlakken
Emotie is lastig en 'eng' en wordt onderdrukt; af en toe zijn er uitbarstingen	Men houdt het aangenaam: ongemak en spanning om meer te bereiken worden niet opgezocht

Verwaarlozing hanteren rond basisvraagstukken	Vernieuwing organiseren rond complexe vraagstukken
Schroef ambitie terug en geef prioriteit aan 'hygiëne': rust, reinheid en regelmaat	Verhoog ambitie (in termen van diepgang, niet omvang)
Onderbreek destructieve routines of handelingswijzen die men nog niet aankan	Verleg je aandacht naar spannender opgaven; benut bestaande gedragsroutines als basishygiëne
Bied heldere visie/focus vanuit de lijn en respecteer afdelingsgrenzen: stabiliteit voorop	Laat de organisatie leren om 'hybride' te functioneren door allerlei werksystemen in te richten die over interne schotten heen gaan
Breng structuur in de formele werkprocessen (ieder zijn plek; werkwijzen 'inregelen')	Improviseer buiten de formele weg om (ruimte pakken, 'ontregelen')
Geef verandertraject duidelijke formele inbedding	Vindt informele sponsors onder geestverwanten
Zorg dat direct leidinggevenden (vooral ook 'first line supervisors') het initiatief gaan nemen	Laat vooral professionals/meewerkende voormannen het initiatief nemen
Laat eenieder zijn/haar rol/positie pakken waarvoor men is aangesteld is; zie erop toe dat medewerkers werk en privé van elkaar gescheiden houden	Laat betrokkenen bepalen in hoeverre hun werk er beter van wordt als ze rollen combineren en werk en privé soms vermengen
Bied directieve sturing en nabije begeleiding	Spread en deel sturing met en onder betrokkenen
Schep een gemeenschappelijke basis voor denken en handelen; wees normaliserend	Versterk meervoudig kijken en handelen; koester kennisvergroting
Zorg voor continuïteit van de verandering door middel van institutionalisering	Zorg voor continuïteit van de verandering door middel van organische verspreiding
Herstel vertrouwen door voorspelbaarheid te bieden: herstel het 'dagelijks leven'	Herstel bevoegenheid door mensen alles uit zichzelf te laten halen, te exploiteren wat ze kunnen en te exploreren wat beter kan

## Circulaire vraag

- Een circulaire vraag is een vraag waarbij iemand uitgenodigd wordt om iets over een ander te zeggen in het bijzijn van die ander.
- Een circulair interview, bestaande uit een reeks van dit type vragen, duiden we ook wel aan als ‘constructief roddelen’. Men zegt wat men denkt over de ander, niet tegen een collega bij het koffieapparaat die er precies hetzelfde over denkt, maar waar die ander bij is.
- Dat maakt ‘de roddel’ op twee manieren constructief. Ten eerste hoor je hoe er over jou gedacht wordt: welke beelden er over jou bestaan, welke motieven en drijfveren jou worden toegedicht, etc. Daarmee verliest de echte roddel zijn ondermijnende invloed en krijg je de gelegenheid om op de denkbeelden over jou te reageren, in woord én gedrag. Ten tweede zal de spreker zijn woorden zorgvuldiger kiezen in de wetenschap dat jij meeluistert.

Er bestaat een scala aan circulaire vraagsoorten:

Vraagtype	Voorbeeldvraag	(Hypothetisch) Antwoord
Actievraag	Joop, wat doet jullie voorzitter Koos als jullie een belangrijk besluit moeten nemen?	Antwoord van Joop: Dan gaat 'ie weer roepen dat we eerst het laaghangend fruit moeten plukken en worden de moeilijke besluiten voor onbepaalde tijd uitgesteld.
Gedragseffectvraag	Joke, wat is het effect op Joop als Koos dat zegt?	Antwoord van Joke: Joop gaat drammen en gaat proberen om een besluit te forceren.
Verschilvraag	Ans, wie binnen jullie team heeft het meest waardering voor de stijl van voorzitten van Koos?	Antwoord van Ans: Ik denk dat dat Mieke is. Zij is net als Koos heel precies.
Vraag naar verklaringen	Koos, stel dat Joke gelijk heeft, hoe verklaar je dan dat Joop geen genoeg neemt met uitstel van besluitvorming?	Antwoord van Koos: Joop is een einzelgänger. Hij vindt het altijd vervelend als hij rekening moet houden met anderen.
Gedachteleesvraag	Mieke, wie denk je binnen jullie team voelt zich, naast misschien Joop, heimelijk een einzelgänger?	Antwoord van Mieke: Ik denk toch eigenlijk Koos. Hij voelt zich vaak in zijn eentje verantwoordelijk voor alles wat er binnen het team gebeurt.
Toekomstgerichte vraag	Joop, stel dat er in de toekomst nieuwe collega's toetreden tot dit team, wat zouden ze kunnen zien dat dit team samenbindt?	Antwoord van Joop: Onze inhoudelijke drive. We zijn allemaal gedreven professionals die goed zijn in hun vak.
Hypothetische vraag	Ans, stel dat Koos aan Joop zou vragen wat hij vindt dat er besloten moet worden, gehoord alle meningen binnen het team, wat zou Joop dan doen?	Antwoord van Ans: Joop zou overdonderd zijn. Misschien zou Joop voorstellen dat hij voor Koos en het team een soort concept voorgenomen besluit op papier zet. Het is maar een gedachte, ik weet het natuurlijk niet...



- ### Agenda
- Effectief leiderschap
  - Hedendaagse ontwikkelingen
  - Persoonlijkheid en leiderschap
  - Dark side of leadership
  - Leiderschapsontwikkeling

15:26

← Jaap Van Muijen



**Jaap Van Muijen** · 2e  
Sense of Leadership

Nyenrode Business Universiteit · Vrije Universiteit Amsterdam  
Amsterdam, Noord-Holland, Nederland

500+ connecties

Jeroen Busscher is een gemeenschappelijke connectie

Bericht In b...ing

**Activiteit**  
1.294 volgers

Home Mijnnetwerk Plaatsen Meldingen Vacatures

1. **Motto: teamsamenstelling is tegenwoordig belangrijker dan de individuele kwaliteiten!**
2. **Leiderschap als complex samenspel tussen Persoon, Context en de Medewerkers** aan wie leiding wordt gegeven.
3. **De omstandigheden waarin leiderschap van toepassing veranderen voortdurend in de loop van de tijd en veranderen tegenwoordig razendsnel in steeds complexer wordende situaties.**
  - Termijn van goed Leiderschap daardoor beperkt! (voorbeeld: "Rutte te lang door gegaan")
4. **Effectieve Leider:** vanuit een formele positie anderen stimuleren en beïnvloeden om zo doelen te behalen.
  - "kijken naar beneden aan wie je leiding geeft": weten waarover het gaat; vooruit denken; stimuleren; beïnvloeden, etc.
  - "kijken naar boven naar je eigen leidinggevende": verwacht je veelal hetzelfde als jij naar "beneden" doet.
  - Altijd combi van **delegeren** plus **monitoren** (d.w.z. "vinger aan de pols houden" en niet "controleren").
  - Effectieve Leiders kennen zichzelf ("zijn niet overal goed in"); stellen zichzelf nog wel eens als "norm".
5. **Introvert versus extravert**
  - Laatste inzichten: de werking van de "Amygdale" in je hersenen schijnt van invloed te zijn of je meer introvert of meer extravert bent.
6. **Charisma:** daar word je mee geboren en heb je meer of heb je minder, je kunt het niet aanleren (psychopaten wel?)
7. **Leiderschap: deels aanleg en deels bepaald door je omgeving**
  - Daar zijn overigens de meningen nog over verdeeld of bovenstaande altijd zo is.
8. **"Dark side of Leadership": narcisme** (hebben geen empathie) en **psychopathologie**
9. **Organisatie als Eco-Systeem:** succesvol acteren op een veranderende omgeving vereist steeds meer interen en externe samenwerkingen
  - Van EGO system (;"het gaat over mij" naar ECO system ("het gaat over ons"))
  - VUCA: **Volatility** (verandering), **Uncertainty** (onzekerheid), **Complexity** (complexiteit), **Ambiguity** (meerdere betekenissen)
  - Leiderschap: V ⇒ maken van een inspirerende Visie; U ⇒ leren begrijpen; C ⇒ scheppen van duidelijkheid; A ⇒ beweeglijk opereren (wendbare strategie).
  - Vraagt meer om "Faciliterend Leiderschap": coachend; team belang boven individueel belang; flexibel; "accountable" (verantwoordelijk zijn en houden).
10. **Probeer je of anderen te ontwikkelen waar je of ze goed in (willen) zijn en "wat erin zit" (geeft energie).**
  - Iets wat er "niet inzit" maar "wel getoond wordt" kan iemand dus wel met inspanning maar kost of vreet energie!
11. **"Dissatisfiers" versus "Satisfiers"** (3 boze B's van **beleid, bureaucratie** en (hiërarchische) **baas** vs 3 vrolijke V's van **Vak, Vakgenoten** en **Vakontwikkeling**).

## Snelle veranderingen

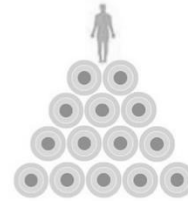
NY: 1905



NY: 1915

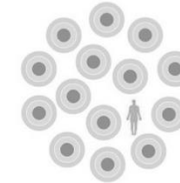


## Organisatie als ECOsysteem



**Ego-systeem**  
'Het gaat over mij'

*streven, controle, top-down, territoriumgedrag, eigen units, krachtmeting, eigenbelang, informatie achterhouden, schuld*



**Eco-systeem**  
'Het gaat over ons'

*zijn, invloed, partners, contact wendbaarheid, empowerment en support, gedeelde kennis, feedback, accountability*

## De zes noodzakelijke S'en

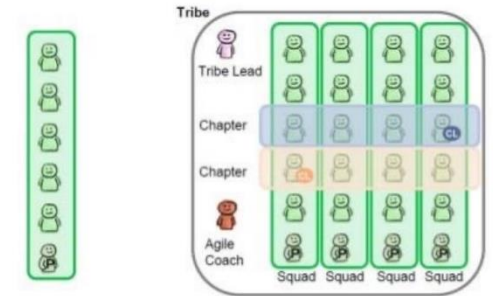
- s  
p  
e  
l  
r  
e  
g  
e  
l  
s
- Samenstelling
  - Strategie
  - Structuren
  - Systemen
  - Succes

## Dominante organisatiemodel in de 20<sup>ste</sup> eeuw



## ING structuurmodel

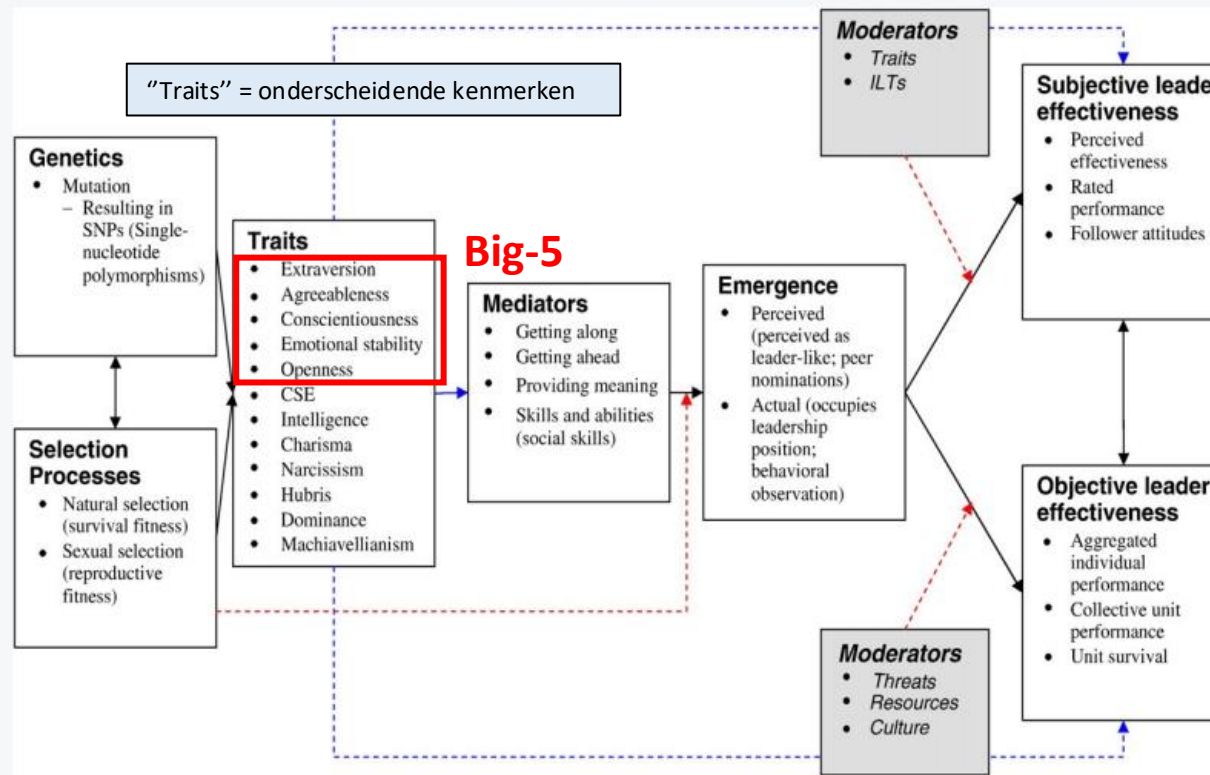
### Agile way of working in Squads, Chapters and Tribes



## Externe omgeving

Complex		Tribe structure
Eenvoudig	Klassieke structuur	
	Stabiel	Dynamisch

# T.A. Judge et al. / The Leadership Quarterly 20 (2009) 855–875



## Gedrag: 'Nature' of 'Nurture'?

Tot jaren veertig :  
leiderschapsgedrag=persoon

Na WOII tot eind jaren negentig: gedrag  
wordt bepaald door de omgeving

21<sup>ste</sup> eeuw gedrag=persoon

## Big Five (OCEAN):

- Openheid
- Consciëntieusheid
- Extraversie
- Altruïsme
- Neuroticisme

### Laag:

Pragmatisch  
Ad Hoc  
Introvert  
Eigen belang  
Rationeel

### Dimensie:

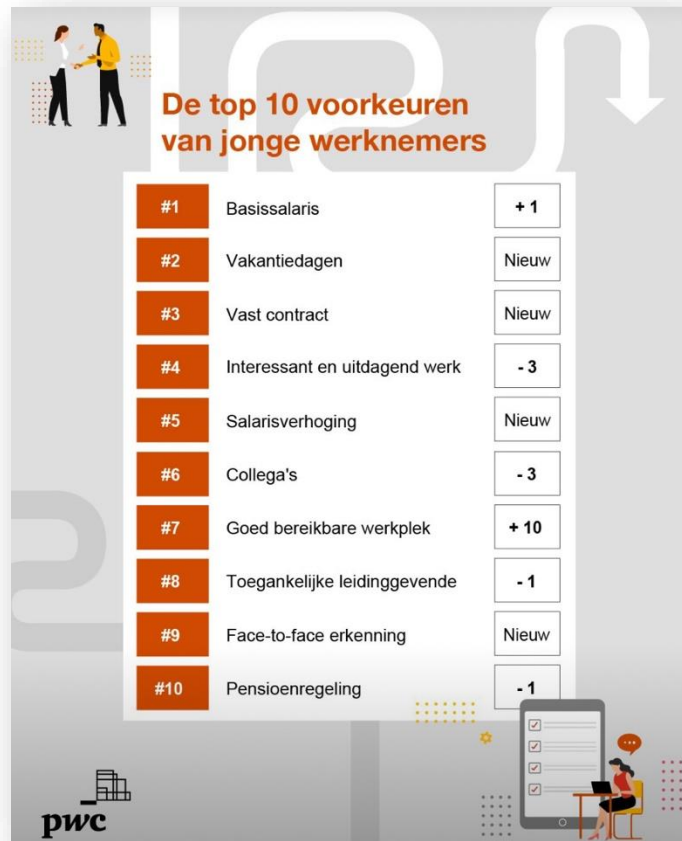
Openheid (O)  
Consciëntieusheid (C)  
Extraversie (E)  
Altruïsme (A)  
Neuroticisme (N)

### Hoog:

Out-of-the box denken  
Ordelijk  
Extravert  
Coöperatief  
Emotioneel

Deze stond op LinkedIn en is wel aansluitend op de boodschap van deze collegereeks: recent onderzoek door PWC:

- Jonge professionals zijn niet alleen maar op zoek naar maximale salaris in hun baan.



Dit plaatje komt snel en in verschillende vormen "boven" als je "Googled" op afbeeldingen naar verandering is wel heel herkenbaar!





Nyenrode Business Universiteit  
in samenwerking met EW  
verklaart dat

**ir. T. (Tonnie) Lalkens**

heeft deelgenomen aan de  
**Collegereeks  
Psychologie van Leiderschap**

Breukelen, 7 december 2023

**Drs. K. Rote**

Program Director Executive Education &  
Organizational Development Nyenrode

**Pim Osterhaus**

Uitgever EW