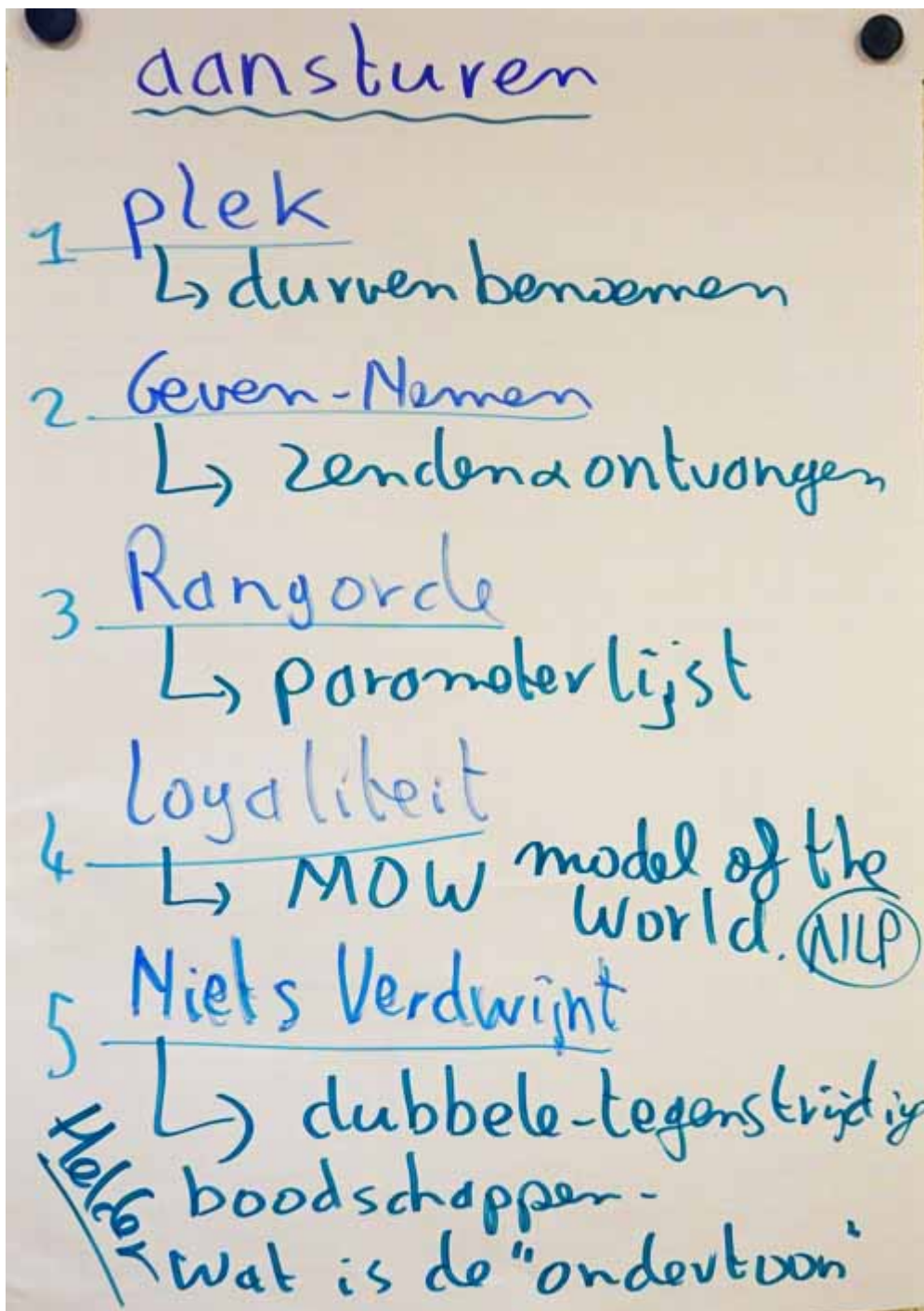


Nog in te delen nota's van Maika

Dag 3 Systemisch Leiderschap: De groep Aansturen

- 1) plek: durven benoemen
- 2) Geven - Nemen: zenden en ontvangen
- 3) Rangorde: parameterlijst
- 4) Loyaliteit: MOW- elk heeft zijn eigen waarheid - Aan welk MOW ben je loyaal
- 5) Niets verdwijnt: dubbele-tegenstrijdige boodschappen. Wat is de ondertoon?



OEF:

1 persoon uit de groep krijgt een opdracht.

Hij moet dit doel bereiken met 6 personen uit de groep

Als je aangestuurd wordt, luister je, anders doe je maar wat of je doet het op jouw manier

Menner van een kar met 6 personen

M kreeg buiten opdracht om de 6 mensen van de hoek van de ruimte aan de matrassen naar de flip-over te brengen.

Hij begint goed, vraagt ze naar de hoek te komen en dan duurt het te lang voor er passende instructies komen. Sommige kunnen niet wachten en beginnen rond te lopen.

iedereen op zijn tempo aansturen (sommige hebben geen geduld en gaan)

M gaat brandjes blussen, moet gaan jagen om iedereen bij elkaar te houden

We zien micro-management ipv macro-instructies

Details ipv beweging en flow

2de keer, andere "menner" D

D brengt iedereen duidelijk naar startpunt en duidelijke verwachtingen

Geeft dan richting aan en verwachting

Doel w behaald maar het had wel wat van een leger dat marcheert...

OEF rond benoemen

in hele kleine letters op het bord: we gaan een oefening doen rond benoemen.

mensen beginnen tegen elkaar te praten, commentaar geven, 1 persoon benoemt: ik kan dat niet lezen.

Durven benoemen wordt geïmpacteerd door:

1) Er moet veiligheid zijn:

- Is er niet bij sancties / ervaringen uit het verleden

- Is het in 2 richtingen

- Niet veilig als er gewerkt wordt met boodschappers sturen (Change Enabling Team) of roddels, de via-via weg...

- doodoeners - uitleg - discussies - SUPER ME

- Willekeur in posities, in acties,...

2) De feedback moet in 2 richtingen gaan - er is een gelijkwaardigheid in benoemen - het gaat hier dus over het omgaan met EGO - Hot topic vrees/'gekende geheimen'/Taboe

3) Veronderstelling: "Assumption is the mother of all fuck-ups"

Er wordt verondersteld dat iedereen het weet.

Kleine dingen opsparen tot een bom... en dan blijven zwijgen of ontploffen

OEF "welk soort irritatie spaar je? Hoe kan je die leren sneller benoemen?"

Bedoeling: breng in kaart welke topics je telkens neigt uit de weg te gaan...

Je moet altijd keuzes maken maar weet van jezelf welke keuzes je keer op keer maakt?

Let wel op voor het verschil tussen benoemen en moeien!

Benoem wat je ziet, geef geen ongevraagd advies over hoe ze het beter zouden doen. Benoem feiten.

Blokkades op het benoemen

Als je iemand zou kunnen kwetsen

Als je denkt dat je het niet zal aankunnen

Als het verbinding kost

Als er geen openheid is

Jezelf in de verf zetten

Als het te laat is

Als ik zelf de oplossing niet heb

Als je voelt dat er een dubbele agenda is

Zwijggeld

Rangorde benoemen - ik ben de baas! durven benoemen - ik tel ook mee Dit benoemen geeft rust, tenzij je het doet vanuit EGO...

Benoemen is moeilijk als dit collega's in diskrediet brengt

Als we kijken welke tijd en energie er al verloren ging aan deze blokkades, merken we een duur lijstje...

Wat kan helpen?

- Gebruik humor. Dit is niet iedereen zijn aard. Humor relativeert

Niet: uitlachen!

- Gedoseerd benoemen: hou rekening met de 'slik-capaciteit' - we maken geen fois gras

Niet: full exposure - alles ineens

- prikkelniveau bewaken

mensen niet in trauma of Super Me duwen

- Het gepaste timeframe - de juiste timing waarop de ander het kan nemen

Niet de timing kiezen die jou uitkomt

- Zelf doen benoemen of ervaren, bijvoorbeeld met een ervaringsformat

OEF: samen tekenen

Serge zet groot kruis over de hele flip. K trekt grote kader errond en schiet van het blad af... Rijdt zichzelf dus de gracht in...

Wat werd niet benoemd? "Serge, je neemt wel heel veel plek in."

Uit de bocht gaan is dus eigenlijk confronteren

- Gebruik een metafoor: Als je het niet gezegd krijgt, gebruik dan een metafoor, een beeldspraak,...

Niet - de botte bijl. Benoemen vanuit de absolute waarheid - In NLP noemt dit: Universal Quantifier

Een metafoor geeft ruimte

- Gedissocieerd benoemen: gebruik een schijnbaar random voorbeeldje

Niet persoonlijke aanval

Risico inschatten: vraag je af: heeft deze aanpak 80% kans op succes?

Uitnodigen tot een rollenspel. Hoe zou jij je hierbij voelen?

Voorbeeld powerpoint uit een groot bedrijf om nieuw stuk beleid aan te kaarten

De idee, de intentie achter de wijziging is sterk, een stap vooruit.

Echter; de essentie ging verloren in de tekst.

Verbeter voorstel:

Essentie beter verwoorden Rangorde aan de intentie

Geven en nemen: de doelgroep moet zich herkennen

Eenvoud in communicatie

Congruentie (voorbeeld powerpoint: herwerk en zet samen

Te veel verantwoording, te weinig 'what's in it' voor de klant

1 richting tegelijk

Richting eerst - daarna hoe?

opbouw van elementen

Gebruik ook gepaste foto's

Opdracht nu: workshop van change enabler

1) De richting en facetten daarvan uitleggen - leading principle - Dit rang 1 geven

en dat is niet (alleen) besparen

Vooroordelen afzwakken:

Besparen herkaderen naar marktevolutie - marktrealistisch maken (de helft van de jobs is al weg om te kunnen overleven, nog steeds nood aan change om te marktrealistisch te blijven)

ook benoemen dat bedrijf dit in de markt op de best mogelijke manier doet. Juist kaderen!

Voorbeelden geven - Carrefour

Waarom is dit een noodzaak?

2) Pas als mensen hier mee zijn, kan je over change spreken

3) exit optie voor deelnemers

Loyaliteit aan de change checken

Dit voortraject is cruciaal om mandaat te hebben voor de workshop

Dit zal wel zeer kort gemanaged moeten worden want mensen willen meteen

4) Change: HOE?

Algemeen kader kader geven

colors of change

batteries of change - draagvlakken

5) 3 vlakken

Loon - beleid?

coaching en feedback

Team richting

Aansturen - besproken tot nu

plek: durven benoemen - dingen een plek geven

geven en nemen: Zenden en ontvangen : feedback - niet enkel geven ook zorgen dat die kan aankomen

rangorde: Parameterlijst: continu de focus bij rang 1 leggen - wat is de parameter? (in de powerpoint van bedrijf van M was dit zoek...)

OEFENING

'ik geef graag leiding'

2 trainers met helft van de groep in een zaal: Wat bedoel ik hiermee?

De 2 trainers krijgen fundamenteel andere zinnen of woorden

De input gaat meer over het MOW van de persoon

Elke instructie is een combinatie van het MOW van de leidinggevende en dat van de medewerker

OEF rond zenden en ontvangen

per 2: iemand leider, iemand medewerker. zenden en ontvangen zonder worden

Als je controle uitstuurt - activeer je de rebel. Geef de rebel vrijheid, vrij van oordeel, veronderstel niet, blijf in het nu. Pas op voor negatieve sturing

Als je even stopt met zenden is de verbinding verbroken (niet hetzelfde dan constant instructies geven)

Let op tussen de balans tussen macro en micro instructies teveel van 1 is niet ok

aansturen is niet hetzelfde dan pushen!

2de ronde

verschil in stijlen: leading by example vs leading by knowledge

Durf te corrigeren

speelsheid zorgt voor dynamiek of voor chaos – bewaak de grenzen

Je kan de individuen sturen of de verbinding tussen de leden sturen

je kan sturen met intentie – lastig bij mensen die in hun hoofd zitten...

sturen door mensen mee te nemen in je energie – als dat niet lukt, wat doe je dan?

We moeten ons dus vooral afvragen wat de groep nodig heeft

Check op welke golflengte er uitwisseling mogelijk is. VAKOGI (zintuiglijk) of 4 D model

Geven en nemen: +1 regel

Aanvulling: +1 maakt het constructieve verschil. Als iemand je 10 geeft, geef 11 terug. Als iemand je -10 kost, neem -9 terug.

Aandachtspunten voor systemisch coachen

- Het gebeurde moet een plek krijgen.
- Coach neemt neutrale positie in – geen schuldvragen
- Mag ook geen fouten maken tegen traumawerk!
- Trekken en sleuren is not done...
- Coach moet werken binnen mandaat!
- Coach moet zorgen voor de veiligheid
- Coach moet iedereen plek geven

Als er zich een probleem stelt waren er op voorhand vaak al feiten of gedrag die tot dat probleem hebben geleid. Voor het gedrag was er al een spanning waar dat gedrag een reactie op was en waar dat probleem door ontstaan is.

En de spanning is op zijn beurt het gevolg van een inbreuk op een systemische wet.

bijv.

probleem: 2 personen willen leider weg. gedrag: leider toont geen empathie, geen verbinding – de 2 personen treden op als informeel leider

spanning: er werden targets gecommuniceerd x2 – leider toont zich niet loyaal naar het team

bron: fouten tegen Rangorde – conflict tussen loyaliteit tot het team en geven en nemen: dubbel geven maar geen evenredige verloning enzomeer. Jaren geleden was de man ook te snel, zonder opleiding, zonder omkering voor de leeuwen gegooid. hier speelt niets verdwijnt...

de oplossing is niet om 1 van de 2 informele leiders in de plaats te zetten. Leider moet gecoacht worden op de bron, hoe kan je omgaan met de inbreuken op de wetmatigheden?

De 2 informele leiders moeten zien dat ze fouten maken tegen rangorde en dat ze dus deel uitmaken van het probleem. Zij moeten terug de rangorde respecteren.

Case: K. – Bedrijf TF – organisatie-opstelling

systemisch interview.

We coachen K. systemisch door haar het organogram te laten tekenen. Dit loopt keer op keer fout en dan laten we haar opnieuw beginnen tot ze het helder heeft, dit is al inzicht op zich.

Organisatie blijkt skils-gestuurd. Geen traditionele organisatiestructuur

1 director met een team van rollen - mensen die ingezet worden op hun kwaliteiten

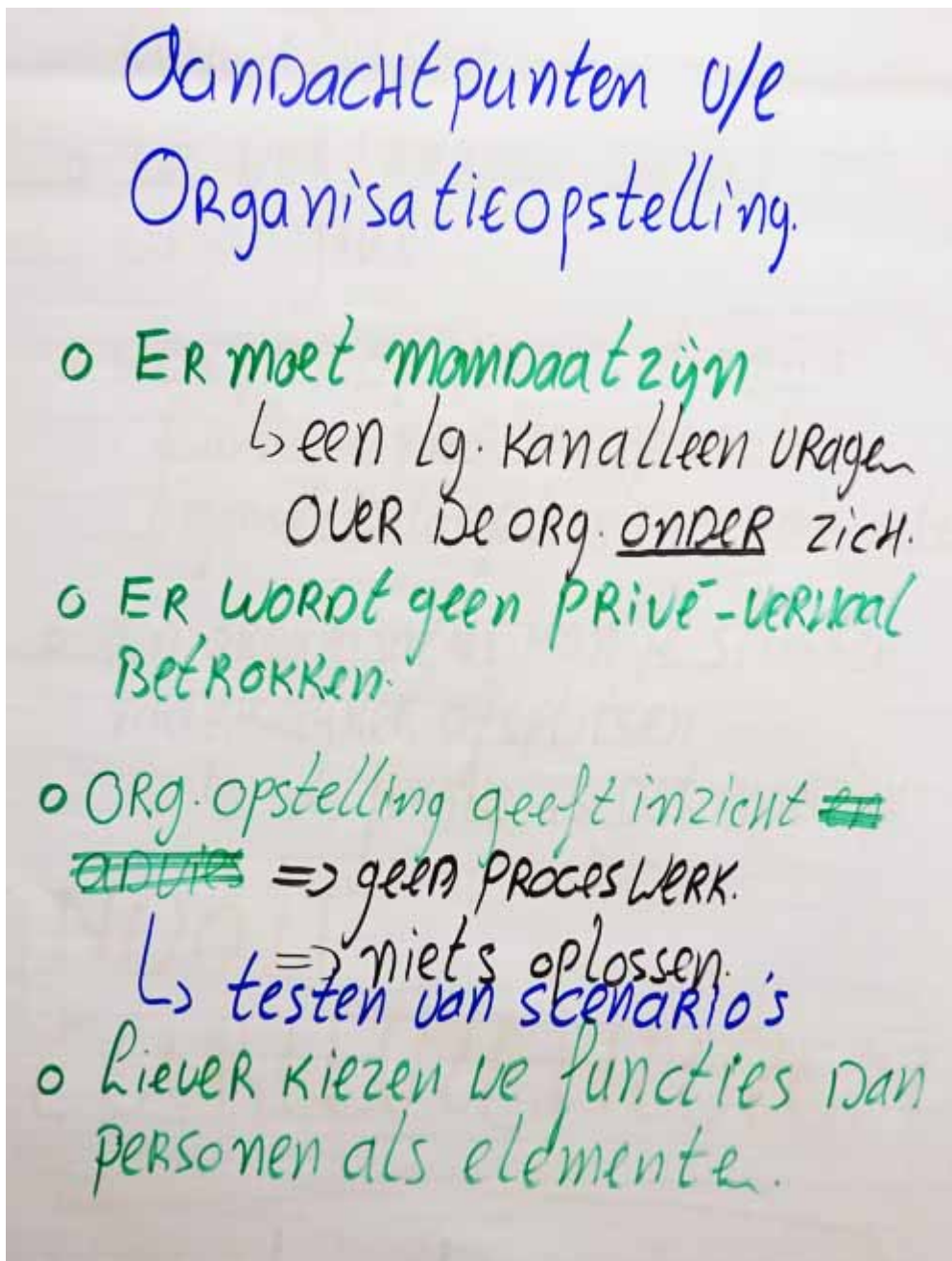
kan getekend worden als taart met taartstukken

In dit soort organisatie is er geen "plek" meer voor de mens. Er zijn enkel skills, tools, ... je wordt ingezet voor je skill, je identiteit krijgt geen echte plek.

Terug naar het programma

Wat moet ELKE leider kunnen? Wat maakt van jou een leider?

organisatieopstellingen



Voor een organisatieopstelling zijn een aantal voorwaarden:

- Mandaat

Er moet mandaat zijn. Je kan werken met alles onder de persoon waarmee je werkt, niet met de organisatie boven de klant.

- 1 klant

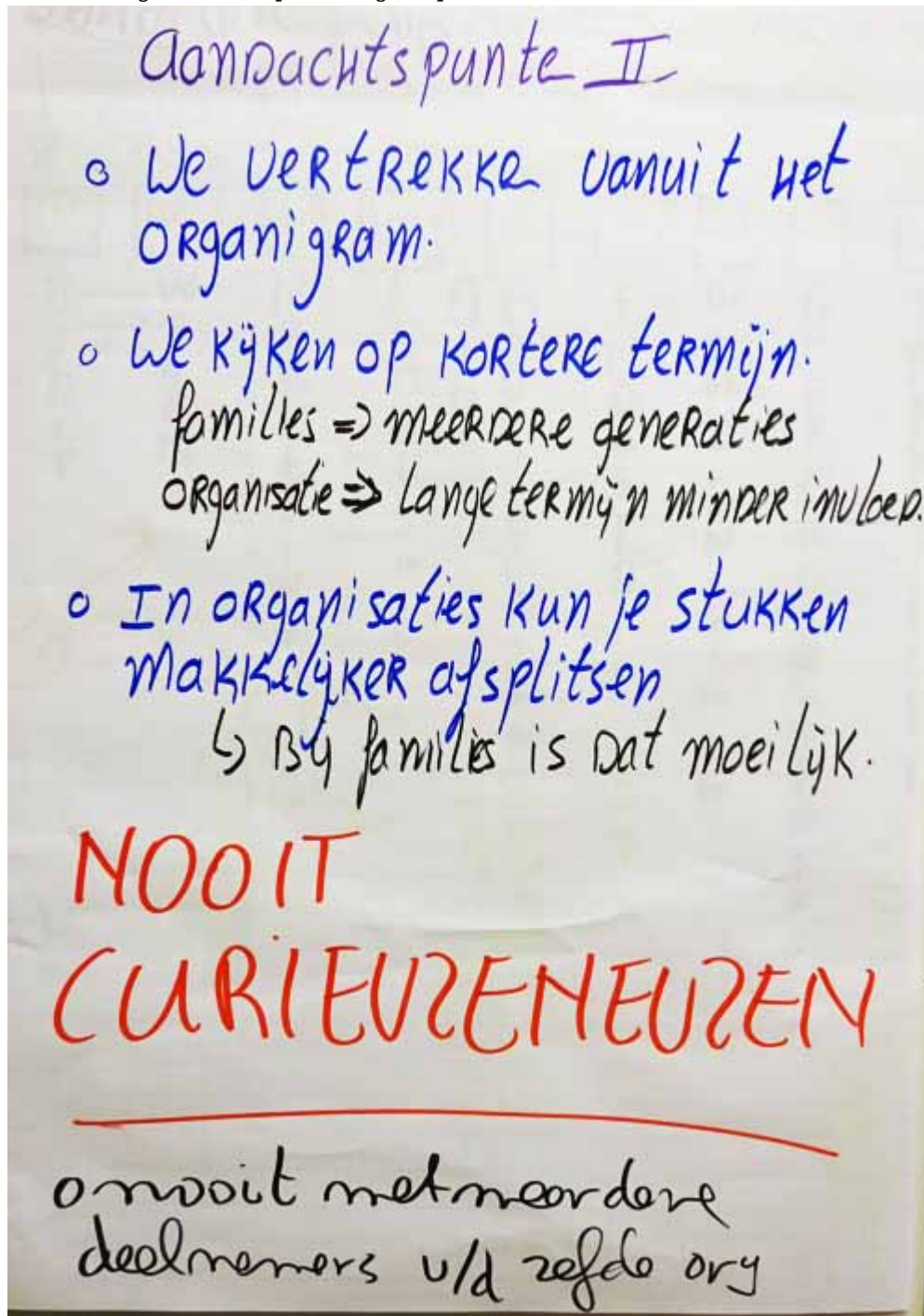
Je kan ook maar met 1 klant tegelijk werken. Dit kan niet voor een heel directiecomité. Voor iedere functie zal de opstelling anders zijn en toch in dezelfde richting.

- klant is organisatie

In een organisatieopstelling werk je met de organisatie, vanuit de bril van de organisatie, niet met het privé-verhaal. Als er een privé-stuk blijkt aan bod te komen, moet je dit in een aparte opstelling neerzetten.

- **Inzicht en geen advies.**

Een opstelling dient om inzicht te geven in wat is. Je kan ook scenario's uitproberen. Je geeft echter geen advies. We gaan niets oplossen, geen proceswerk.



- **Wel functies, geen personen.**

In de keuze van de elementen kiezen we eerder functies dan personen. Dit ondersteunt het doel van de opstelling en voorkomt dat we in persoonlijke issues terecht komen.

- **Organogram is de basis**

Bij een organisatie)opstelling vertrekken we vanuit het organogram. In een persoonlijke opstelling is dit het

genogram. Bij een genogram bekijk je verschillende generaties. Bij een organisatie kijk je meer op korte termijn.

- Wees terughoudend

Bij een organisatieopstelling gaan we niet curieuzeneuzen!!! We mogen niet teveel weten, we gaan het opstellen en zien. Als je teveel weet, ga je invullen. Dus we kijken naar de functies en de organisatieonderdelen en hoe die ageren op dit moment.

Bij een organisatie kan je delen van de organisatie afsplitsen en apart bekijken in je opstelling. Dit kan niet bij een familieopstelling. Ook in de conclusie kan je aangeven: dit deel van de organisatie functioneert niet, dat stoten we af. Bij een familie kan dat niet.

oefening – bedrijf van G

Bedrijf bestaat 50 jaar.

Het duurt een tijd alvorens we een helder organogram hebben staan. Er is een holding met werkmaatschappijen en een aantal aandeelhouders. De tekening wordt heel complex maar om een organisatieopstelling te doen hebben we wel het kader nodig.

G is commercieel directeur in deze organisatie

De vraag: groeiende organisatie maar 1 aandeelhouder is heel remmend. Er is wat gedoe geweest rond de herverdeling van enkele aandelen.

Serge kiest ervoor om enkel de functies met aandelen op te stellen.

De opstelling toont dat de richting zoek is. Het element dat de groei remt, maakt duidelijk dat er geen richting is. Met het juiste leading principle komt de opstelling in beweging. Vandaag teveel nadruk op groei. Groei is geen leading principle op zich. De boodschap is. Vind de leading principle van de organisatie en het zal weer op gang komen.