

Handboek Progressiegericht Leidinggeven

Een praktische gids voor leidinggevenden

Gwenda Schlundt Bodien
&
Coert Visser



Just-in-Time Books
DRIEBERGEN

Just-in-Time Books

E-mail: info.justintimebooks@gmail.com

Omslag: Brent Visser, Brent New Design

Corrector: A.T. Schlundt Bodien - Gorter

© 2022 Gwenda Schlundt Bodien en Coert Visser

ISBN 9789079750122

NUR 808

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Meer over progressiegericht werken:

De ontwikkeling van wijsheid

Coert Visser (2021)

De Progressiebox

Gwenda Schlundt Bodien (2021)

Progressiegericht opvoeden

Gwenda Schlundt Bodien (2021)

Tegenslag Benutten

Coert Visser (2020)

A Brief Introduction to the Progress-Focused Approach

Coert Visser (2020)

De Cirkeltechniek

Coert Visser (2020)

Creating Progress

Gwenda Schlundt Bodien (2019)

100 Progressiegericht interventies

Gwenda Schlundt Bodien (2018)

Handboek Progressiegericht Coachen

Coert Visser (2018)

Leren & Presteren

Coert Visser (2017)

De psychologie van progressie

Coert Visser (2017)

Progressiegesprekken

Gwenda Schlundt Bodien (2017)

Hersenvitaminen

Gwenda Schlundt Bodien (2016)

Ontwikkel je Mindset

Gwenda Schlundt Bodien (2014)

Progressie door zelfcoaching

Gwenda Schlundt Bodien (2013)

Progressiegericht Werken

Coert Visser (2013)

Inhoud

Voorwoord	7
Deel I. De grondslagen van progressiegericht leidinggeven	12
1. Wat is leidinggeven?	13
2. Psychologie voor leidinggevendenden.....	28
3. Progressiegericht leidinggeven	39
4. Onderzoek naar effectief leiderschap	65
Deel II. De praktijk van progressiegericht leidinggeven	84
1. Introduceren.....	85
2. Construeren.....	93
3. Activeren	120
4. Overleggen	136
5. Doelen stellen.....	158
6. Samenwerken.....	177
7. Sturen en instrueren.....	210
8. Helpen en adviseren	249
9. Leren.....	267
10. Hanteren	290
11. Monitoren	306
12. Voorbereiden	331
Deel III. Gesprekken met progressiegerichte leidinggevendenden	371
1. Ellen Vogel	372
2. Anita Story	382
3. Paul Valkenburg.....	391

4. Mirjam Nederveen.....	398
5. Henk den Hollander.....	408
6. Adriaan Wisse.....	421
7. Coen Helderma.....	433
8. Annelies van Unen.....	441
9. Marelle Pronk.....	455
10. Jasperine Dillo en Jantien Sneekes.....	467
11. Linda Buijk-Bloemendaal.....	476
12. Cristel Wieman.....	485
13. Karin Groen.....	494
14. Henriët Eilander.....	499
15. Petra Hogenboom.....	507
16. Eduardo Briceño.....	510
Deel IV. Dialogen.....	516
1. Onderzoekend gesprek.....	517
2. Beïnvloeden naar boven.....	520
3. Klachten over een medewerker.....	523
4. Sturen light.....	530
5. Stuurgesprek met een leerling.....	532
6. Logische consequenties-aanpak (leerling).....	537
7. Groeimindset en stuurdialog.....	540
8. Help- en adviesgesprek.....	543
Nawoord.....	549
Index.....	556
Over de auteurs.....	564

Voorwoord

In leidinggeven zijn er, net als in het hele leven, vele paradoxen. Ik noem er enige. Een eerste paradox is dat de beste leidinggevers vaak *niet* degenen zijn met de grootste ambitie om leiding te geven. Ze rollen er soms door de loop van omstandigheden in maar moeten soms overtuigd worden om de leidinggevende functie te accepteren. Een andere paradox is dat het oppervlakkig gezien wellicht lijkt alsof de leidinggevende veel vrijheid en macht heeft maar in de praktijk zelf juist het gevoel kan hebben geleefd te worden door haar of zijn agenda en helemaal niet veel te kunnen bepalen. Een derde paradox is dat goed leidinggeven veel kennis en vaardigheden vergt terwijl veel leidinggevers hun functie vervullen zonder hier specifiek voor te zijn opgeleid. Als leidinggevende ervoer ik zelf ook deze paradoxen. Ik nam mijn taak serieus maar voer meer op mijn intuïtie en gezond verstand dan op kennis en vaardigheden. Gelukkig waren er periodes dat het best goed liep in de teams waaraan ik leiding gaf en ik denk wel dat ik hier een zekere bijdrage aan heb geleverd. Maar ik heb ook periodes gehad waarin ik vooral zoekend was en bepaald niet erg effectief.

Een leidinggevende functie heb ik nu allang niet meer. Maar in de afgelopen 25 jaar hebben Gwenda Schlundt Bodien en ik veel geobserveerd, gestudeerd en nagedacht en veel meer inzicht gekregen in wat effectief leidinggeven is. Al jarenlang trainen wij leidinggevers in onze trainingen progressiegericht werken. We helpen leidinggevers door hen kennis over de psychologie van leidinggeven aan te reiken en veel te oefenen in situaties die voor hen relevant zijn. Het geeft ons veel voldoening om te zien dat die leidinggevers in onze trainingen belangrijke eyeopeners tegenkomen en zeggen veel aan die trainingen te hebben. Ze zeggen meestal dat ze hun gesprekken met medewerkers beter voorbereiden en dat ze meer inzicht hebben gekregen in wat ze in welke situatie het beste kunnen doen. Het resultaat is, kort gezegd, dat ze sneller en op een prettigere manier progressie boeken met hun team. Medewerkers ervaren over het algemeen dat ze serieus worden genomen,

dat er meer duidelijkheid is en dat ze zich meer kunnen richten op wat ze interessant en belangrijk vinden.

Ik heb vaak waardering en bewondering voor leidinggevend. De leidinggevende taak is lang niet altijd gemakkelijk en voelt niet altijd als een dankbare. In lastige situaties verwacht men soms dat jij, als leidinggevende, het allemaal maar moet weten en regelen. De functie kan soms ook wat eenzaam voelen, zeker omdat er met medewerkers vanwege het verschil van hiërarchie een zekere afstand kan worden beleefd. Maar de leidinggevende functie kan ook veel voldoening brengen. Dat is het geval wanneer je met je team een duidelijk gevoel van richting hebt en merkt dat je met zijn allen vooruit aan het komen bent. Je ervaart die voldoening ook als je merkt dat jijzelf en medewerkers plezier ervaren en groeien in kennis en vaardigheden. Mijn hoop is dat dit Handboek je als leidinggevende helpt om veel voldoening in je werk te ervaren.

Coert Visser
Driebergen, juni 2022

Zo'n 25 jaar geleden startte de unieke samenwerking van Coert Visser en mij. Een samenwerking die zich vooral verder ontwikkelde toen we allebei voor onszelf gingen werken, rond het jaar 2000. We hebben samen het Centrum Progressiegericht Werken opgericht, we hebben samen de progressiegerichte aanpak ontwikkeld en anno 2022 boeken we nog steeds vrijwel elke dag progressie in ons werk. De term 'progressiegericht leidinggeven' hadden we 25 jaar geleden nog niet bedacht, dat kwam pas ruim een decennium later. Maar de manier waarop we ons werk aanpakten kenmerkte zich vanaf de start al door een voortdurende focus op betekenisvolle progressie.

Soms is die progressie groot, vaak klein. De kleine progressie bereiken we bijvoorbeeld door frequent en op microniveau samen te reflecteren op onze formuleringen in trainingen en gesprekken. Zo boeken we progressie in de aanpak en de inhoud van ons werk en vanuit die kleine

verbeteringen ontstaan soms onze beste en meest innovatieve ideeën. Progressie krijgt regelmatig ook vorm door dingen te schrappen en door iets minder te gaan doen of zelfs ergens mee te stoppen. We hanteren progressiegerichte principes omdat die werken en hebben dus de bereidheid om er logische consequenties aan te verbinden wanneer die principes dreigen te worden geschaad.

Dit Handboek Progressiegericht Leidinggeven is een tussentijdse weergave van ons leerproces. Het is waar we nu staan in ons denken en dat denken zal zich, zolang we leven, blijven ontwikkelen.

Doel van dit boek

Het doel van dit boek is om leidinggevend te ondersteunen in hun denken over hun rolinvulling en om ze praktische manieren aan te reiken waarmee ze progressie kunnen boeken in hun werk.

Deel I van dit Handboek gaat in op de grondslagen van progressiegericht leidinggeven. Wat is leidinggeven, wat is de relevantie van psychologie voor leidinggeven, hoe definiëren wij progressiegericht leidinggeven en wat zegt wetenschappelijk onderzoek over wat werkt (en niet werkt) in leidinggeven?

Deel II gaat over progressiegericht leidinggeven in de praktijk. De titels van de twaalf hoofdstukken zijn een werkwoord, omdat leidinggeven gaat over concreet positief gedrag in een bepaalde situatie. In dit deel vindt de lezer allerlei praktische progressiegerichte technieken en voorbeelden van hoe progressiegerichte leidinggevend die technieken benutten in hun werk. Het deel sluit af met een checklist met progressievragen.

Deel III bevat gespreksverslagen met progressiegerichte leidinggevend. In dit deel kun je zien dat de progressiegerichte aanpak in allerlei verschillende sectoren, functies en situaties nuttig wordt gevonden. Overall waar mensen met elkaar gesprekken voeren en

samenwerken speelt psychologie immers een rol en kan de progressiegerichte aanpak bruikbaar zijn. Of het nu gaat om een onderwijsinstelling, een ziekenhuis, een energiebedrijf, een gemeentelijke organisatie of welke organisatie dan ook.

Deel IV tenslotte, bevat progressiegerichte voorbeelddialogen. De progressiegerichte aanpak is immers kort samengevat een heel praktische manier van gesprekken voeren die gestoeld is op psychologisch wetenschappelijk onderzoek. De uitgeschreven dialogen bieden de lezer een mentale representatie van de progressietaal die de progressiegerichte aanpak rijk is.

In ons nawoord kijken we vooruit, naar progressie in leiderschap. Hier doen we een voorzichtige poging om te schetsen hoe progressie in leiderschap er wat ons betreft uit zou moeten zien.

Visie op leidinggeven

Door progressiegericht leiding te geven streef je ernaar samen met anderen een situatie te bereiken die beter is dan de huidige situatie, door zo wijs mogelijk na te denken over complexe situaties en door concrete, positieve acties te ondernemen. Zo creëer je samen met anderen inspirerende condities waarin mensen willen bijdragen aan die betere toekomst. Progressiegericht leidinggeven is niet alleen voorbehouden aan hiërarchisch leidinggevendenden, hoewel het hebben van een formeel mandaat regelmatig zeker een belangrijk voordeel is. Iedereen zit wel eens in een situatie waarin die de leiding kan nemen om zichzelf en anderen mee te nemen naar een beter perspectief, of je nu adviseur, collega, trainer, projectleider, toezichthouder of bestuurder bent.

Progressiegericht leidinggeven is een interactief sociaal proces tussen degene die leiden en degene die volgen, waarbij een gezamenlijke progressierichting wordt nagestreefd. Het gaat bij progressiegericht leidinggeven niet om de kenmerken van de leidinggevende als persoon

en ook niet om een beschrijving van de ene persoon als leider en de andere persoon als volger. In plaats daarvan gaat progressiegericht leidinggeven om de leidende en de volgende acties die mensen ondernemen, waarbij ze elkaars acties wederzijds beïnvloeden. Progressiegericht leidinggeven vindt plaats binnen een heldere structuur en hiërarchie, aangezien die noodzakelijk is om in organisaties van enige omvang gezamenlijke progressie te kunnen boeken. Die structuur en hiërarchie is echter wel flexibel zodat meerdere mensen, afhankelijk van de situatie, tijdelijk en afwisselend de rol van leider en volger kunnen hebben.

Doelgroep

Dit boek is bedoeld voor iedereen die wel eens een leidende rol op zich neemt. Denk bijvoorbeeld aan leden van een Raad van Toezicht, leden van een Raad van Bestuur, leidinggevend en op allerlei niveaus in organisaties, docenten en trainers, projectleiders, procesbegeleiders, studieloopbaanbegeleiders, mentoren, HR-adviseurs en zij die functionele aansturing mogen geven, maar ook teamleden die in bepaalde situaties tijdelijk een leidende rol vervullen.

Voor de leesbaarheid kiezen we in dit boek soms voor de hij-vorm waar je ook de zij-vorm of de hen-vorm kunt lezen. Wanneer we refereren aan 'de leidinggevende' of 'de medewerker' kan elk voornaamwoord van toepassing zijn omdat iedereen, ongeacht zijn persoonskenmerken, een leidinggevende en een volgende rol op zich kan nemen.

Hopelijk geeft dit boek je een paar bruikbare ideeën om progressie te boeken in je eigen rol en in je eigen specifieke situatie.

Gwenda Schlundt Bodien
Ijsselstein, juni 2022

Deel I. De grondslagen van progressiegericht leidinggeven

In dit deel gaan we in op grondslagen van progressiegericht leidinggeven. Je kunt in hoofdstuk 1 lezen over de geschiedenis van het denken over leidinggeven. Wat dan opvalt is dat we in verschillende tijdperken heel verschillend hebben gedacht over wat leidinggeven is en waar het toe dient. Hoofdstuk 2 gaat in op de relevantie van de psychologische wetenschap voor leidinggeven. We beargumenteren in dat hoofdstuk dat we bij het beantwoorden van de vraag wat effectief leiderschap is niet alleen kunnen leunen op onze intuïties. Empirisch onderzoek is nodig om erachter te komen wat echt werkt in leidinggeven. De psychologische wetenschap beschikt bij uitstek over bruikbare methoden en levert inzichten op om te komen tot kennis over effectief leidinggeven. Hoofdstuk 3 introduceert de progressiegerichte benadering van leidinggeven. Je kunt er lezen over de 5 belangrijkste pijlers van de progressiegerichte aanpak: het progressieprincipe, duurzame inspanning, de groeimindset, autonome motivatie en praktische wijsheid. In hoofdstuk 4 kijken we iets uitgebreider naar enkele onderzoeken die illustratief zijn voor hoe empirische wetenschap het denken over leiderschap heeft veranderd. Aan de hand van 6 thema's bieden we een overzicht van empirische bevindingen over effectief leidinggeven.