

Interactie in Actie

Weef effectief leiderschap door de gehele organisatie!

Gericht sturen op effectiviteitsverhoging van leidinggevend en loont. Immers, hoe effectiever de interactie van een leidinggevende met zijn medewerkers is, hoe beter hun prestaties. Maar dan moet je wel de beschikking hebben over solide informatie van een onomstreden meetinstrument. De Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360) staat op die grote hoogte.

Stijl van leidinggeven doet er (veel) toe

Als de stijl van leidinggeven van een manager niet effectief is zal dat op verschillende manieren blijken. Komen deze voorbeelden je bekend voor?

- Veel verzuim
- Leidinggevende moet veel 'sleuren'
- Geen pro-actief meedenken van medewerkers
- Motivatie en 'drive' ontbreekt
- Ontlopen van leidinggevende
- Geen tegenspraak voor leidinggevende
- Onaangenaam werkklimaat
- Laag prestatieniveau
- Weinig initiatief

Het gedrag van leidinggevend en is een cultuurkenmerk dat een forse impact heeft op het werkklimaat en daarmee op de productiviteit van medewerkers. En die leidt weer tot betere of slechtere bedrijfsresultaten. De stijl van leidinggeven doet er dus veel toe!

Om de effectiviteit van de interactie van leidinggevend en met hun medewerkers te kunnen beoordelen en sturen hebben we zo objectief mogelijke informatie nodig; valide informatie die recht doet aan mens en werkelijkheid.

Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)

Het meten van de stijl van leidinggeven doen wij met een evidence based meetinstrument; de Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360). De scan is gebaseerd op het 8 stijlen omvattende model dat in samenwerking tussen twee Belgische universiteiten (Antwerpen en Gent) en het bureau PerCo is ontwikkeld.

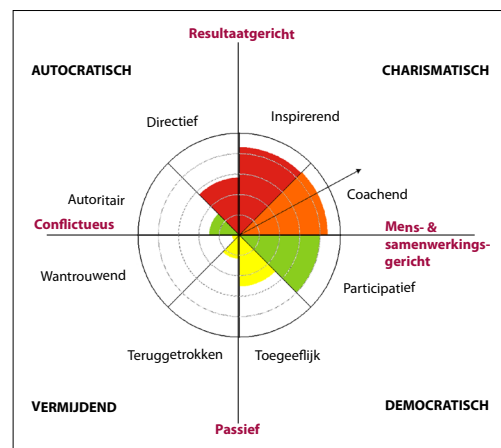
Gerichte effectiviteitsverhoging vereist een 'evidence based' meetinstrument

Meten is weten

In een scan staat één leidinggevende centraal. Het '360' in de naam duidt er op dat personen in zijn/haar kring aan de scan meewerken; medewerkers, collega's en de bovengeschiede van de leidinggevende. Alle betrokkenen reageren op een serie uitspraken over gedrag; de mate waarin zij dat gedrag bij de betreffende leidinggevende herkennen. Elke uitspraak over interpersoonlijk gedrag verwijst naar precies één van 8 stijlen. De CLS360 meet zo het gedrag van een leidinggevende, uitgedrukt in de mate waarin hij/zij 8 specifieke leiderschapsstijlen gebruikt.

Stijlen van leidinggeven

Het model van de CLS360 is in de basis opgebouwd uit twee assen, de verticale 'power-as' en de horizontale 'samenwerking-as'. Zij hebben als uiterste dimensies 'resultaatgericht' en 'passief' respectievelijk 'conflictueus' en 'mensgericht'.



De combinatie van de twee assen levert vier categorieën stijlen op: charismatisch, democratisch, vermijnd en autocratisch.

Binnen elk van de vier zijn twee stijlen onderkend waardoor in totaal acht stijlen worden onderscheiden. Het

zijn acht paren van twee die elkaars tegenhanger zijn; directief versus toegeeflijk, etc. Iedere leidinggevende gebruikt in meerdere of mindere mate alle acht stijlen en heeft zijn/haar eigen profiel. In de afgebeelde figuur is het resultaat van een meting met kleuren aangegeven in welke mate de leidinggevende bepaald gedrag vertoont afgezet tegen een referentieprofiel.

De 8 stijlen van het leiderschapsmodel

De CLS360 onderscheidt 8 orthogonale stijlen, verdeeld over 4 kwadranten:

- **inspirerend:** charisma, bedrijfsbelang, managerial courage, zelfzekerheid, duidelijkheid, enthousiasme
- **coachend:** tijd, aandacht en respect voor medewerkers, openheid, medewerkers faciliteren
- **participatief:** gelijkwaardigheid, empowerment, inspraak, groeps sfeer
- **toegeeflijk:** (te) grote soepelheid en toegeeflijkheid, zware fouten niet bespreken
- **teruggetrokken:** non-leadership, besluiteloosheid, persoonlijke en professionele afwezigheid
- **wantrouwend:** non-leadership, vermijdgedrag, onduidelijkheid, angst en onzekerheid
- **autoritair:** gehoorzaamheid afdwingen, destructief leiderschap, geen zelfbeheersing
- **directief:** uit op persoonlijk succes, destructief leiderschap, straffen & belonen.

Realiseren effectiviteitsverhoging leidinggevend

Exceptional's ervaring is dat realiseren van effectiviteitsverhoging van leidinggevend ter dege mogelijk is. Wij zetten voor een dergelijk veranderingstraject, als gecertificeerd gebruiker, het evidence based en uiterst bruikbare instrument CLS360 in.

De CLS360 meet het gedrag van een leidinggevende, uitgedrukt in de mate waarin hij/zij 8 specifieke leiderschapsstijlen gebruikt. Het resultaat is géén etikettering (iemand is een type), maar een positionering op 8 aparte schalen.

Hoe effectiever de interactie van de leidinggevende, hoe beter de prestaties van diens medewerkers.

Individueel rapport

De CLS360-meetresultaten, een 360° meting, liggen per deelnemer vast in een uitgebreid rapport. Dit biedt een betrouwbaar beeld, in de vorm van een zgn. circumplex, van iemand's gebruik van de 8 stijlen; zowel in de eigen ogen als in die van zijn respondenten. Hieruit volgt een beeld van zijn effectiviteit in de interactie én van bruikbare aanknopingspunten voor verbetering zijn.

Groepsrapport

Aggregatie van de meetresultaten van een groep leidinggevend biedt, aanvullend, inzicht in de heersende stijl (circumplex) van leidinggevend binnen de groep. Wijkt die stijl af van de beoogde of van die van andere groepen? Is er een relatie met de prestatieverschillen? Ook kan het interessant zijn om in de 'keten' te kijken naar de heersende stijl van leidinggevend.

Bespreking van rapportages

Een CLS360-rapport is een waardevolle bron voor de professionele ontwikkeling van de betreffende deelnemer(s). Bespreking ervan wordt altijd door een gecertificeerde Exceptional coach gedaan, in een vertrouwelijk gesprek.

Individuele begeleiding

Exceptional levert maatwerk voor de vertaling van de CLS360-meetresultaten naar een individueel ontwikkelplan. Wij leveren ook begeleiding bij de uitvoering van iemand's ontwikkelplan. Dit gebeurt altijd in nauwe samenwerking met de interne HRM-afdeling.

Team begeleiding

De resultaten van een CLS360-meting leveren vaak ook op team-/groepsniveau de noodzaak op voor gedragsverandering. Exceptional verzorgt de begeleiding van zo'n traject.

Profijt van de CLS360

Het gebruik van de CLS360-scan is om verschillende redenen zeer waardevol:

- Het model is 'evidence based'; de nut ervan is in de loop der jaren in vele organisaties bewezen.
- Het model is zeer betrouwbaar, het voldoet aan de strengste psychometrische eisen voor een circumplexstructuur; het meet wat het zegt te meten.
- De uitkomst van de scan is géén etikettering (iemand is een type), maar geeft een beeld van de mate waarin de manager gebruik maakt van elk van de 8 stijlen.
- De uitkomsten van de scan worden gepresenteerd in een uitgebreid rapport. Dat biedt een betrouwbaar beeld van diens effectiviteit én biedt waardevolle aanknopingspunten voor een individueel professioneel ontwikkelingsplan voor tenminste 2 jaar.
- De resultaten van de scan van een groep / team leidinggevend biedt aanvullend inzicht in de heersende stijl van leidinggevend binnen die groep. Wijkt die stijl af van de beoogde of van die van andere groepen? Is er een relatie met de prestatieverschillen?
- De scan is herhaalbaar; vergelijking van de vorige en de laatste scan geeft inzicht in de effectiviteitsgroei van de leidinggevende.

Informatie

Wil je meer informatie? Bel of mail Eline Jeurissen.

e-mail: eline@exceptional.nl

telefoon: 06 5371 8296



exceptional
solving culture & leadership problems

Exceptional B.V. Sumatrakade 117 1019 PJ Amsterdam
020-419 3821 info@exceptional.nl www.exceptional.nl