

Projectmatig creëren

Naar het boek "Projectmatig creëren 2.0" door J. Bos & E. Harting

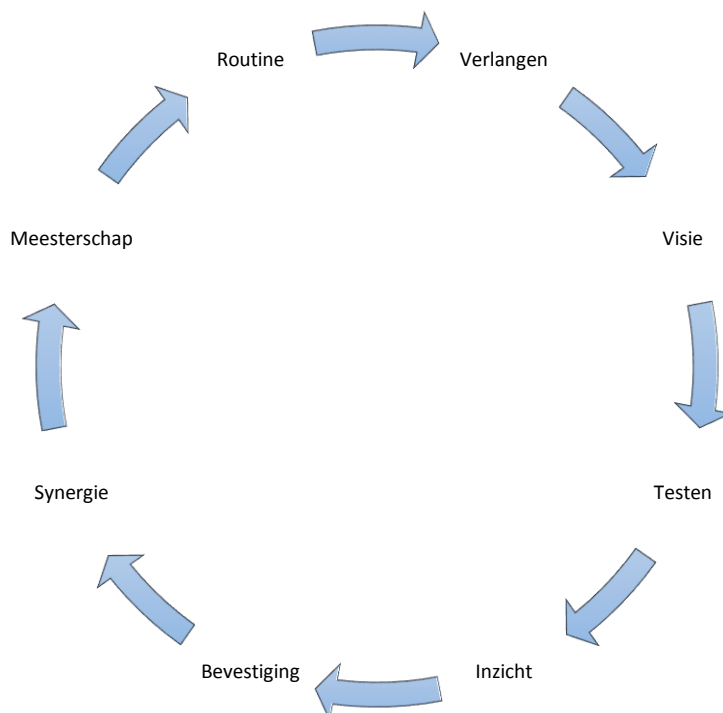
Hoofdstuk 18: Persoonlijk leiderschap

De essentie van het persoonlijk leiderschap kan worden omschreven als het bewust zijn van het eigen gedrag en handelen, de onderliggende motieven hiervoor en de bron van de kracht waar dit uit voort komt. Ook is het van belang in welke mate deze bewustwording gebruikt wordt om zichzelf te ontwikkelen en te inspireren. Hoe meer een persoon "goed" leiderschap vertoont hoe meer andere mensen zich kunnen verbinden en zich op hun beurt weer laten inspireren door deze persoon.

18.1 Inleiding

Voor een succes van een project is het belangrijk dat er inzicht is in de rollen en taken van projectleider en opdrachtgever. Met het begrip competenties is het gedrag te bestuderen en te sturen om een inzet te creëren welke een succesvol project maakt. Naast het juiste 'technische' gedrag te vertonen is gebleken dat een project nóg succesvoller kan zijn als de betrokkenen contact maken met hun diepere drijfveren, motieven, waarden en kernkwaliteiten, mede omdat deze kwaliteiten verankerd zitten in de persoonlijkheid.

Om dus te kunnen groeien in de effectiviteit zal men inzicht moeten krijgen in zijn eigen gedrag en kunnen, het effect daarvan en de motieven hiervoor. Naast het eigen gedrag hebben de betrokkenen ook te maken met het gedrag van anderen. Er kan veel gewonnen worden in de kwaliteit van de samenwerking in een project als alle betrokkenen zich hierin zullen verdiepen. In het door Carl Gustav geschreven boek *Diepgaande Verandering*, worden veranderingsprocessen in organisaties en bij de mensen die daar deel uitmaken beschreven met een wat hij noemt een 'Transformational Cycle'. Het geheel is een beschrijving van 'Persoonlijke leiderschap' in actie en toont in zekere zin de essentie van wie iemand is.



Daar waar een persoon een verlangen heeft om zichzelf te veranderen of te verbeteren, begint de cyclus. Een eventuele faalangst is de eerste valkuil voor het verlangen. Vervolgens wordt er een bepaalde visie ontwikkeld, welke zelfbedrog als valkuil heeft. Naar aanleiding van een visie wordt er geëxperimenteerd (getest) met allerlei uiteenlopende (ongewenste) resultaten tot gevolg. Deze resultaten en de uiteenloping hiervan kan tot paniek leiden. Hierna ontstaat zich een nieuw inzicht welke men voor zichzelf moet bevestigen. Op deze bevestiging volgt zich een openbaring waarin tegenstrijdigheden met eerdere ervaringen worden opgelost. Deze openbaring kan als valkuil uitputting hebben, daar er veel energie in het proces is gestopt. Aan de andere kant ontstaat er het meesterschap, met een bepaald doel dat is behaald en een nieuw evenwicht dat is verkregen. Na de verandering of als het doel compleet is zal ontwikkeling door moeten gaan. Een valkuil hierbij is vanzelfsprekend dat deze ontwikkeling niet doorgaat en er stilstand is.

18.2 De basis van persoonlijk leiderschap: verdiepen van zelfkennis

Voor elk individu geldt dat er in het dagelijkse gedrag maar een beperkt deel van onself zichtbaar is. De persoonlijkheid stuurt dit zichtbare gedrag en er is hierin onderscheid te maken tussen reactieve mensen en creërende mensen. Reactieve mensen kenmerken zich door het ontbreken van een persoonlijke keuze en de reactie is meestal een reflex. Creërende mensen voegen echter iets van zichzelf toe. Ze laten de prikkels op zich inwerken en komen hiermee tot een weloverwogen gedragskeuze. De persoonlijkheid die hiermee toegevoegd wordt, kan voortkomen uit een eigen ambitie, het 'algemene' belang of een diep innerlijk verlangen. Mensen die vanuit dit laatste handelen worden 'bezielde' mensen genoemd. Zij hebben een bijzonder soort visionair leiderschap dat voortvloeit uit het verlangen en vervolgens de keuze om een visie daadwerkelijk te realiseren. Het is dezelfde visie die kan inspireren en ook invloed kan hebben op het gedrag van anderen.

De overtuigingen van een persoon worden door tal van zaken beïnvloed. Opvoeders staan aan de grondslag en hiernaast zijn ook factoren zoals de omgeving, leeftijdgenoten en de maatschappij die invloed hebben. De gedragingen van een individu en de bepalende factoren hiervoor zijn weergegeven in 'schillen'. In het midden staat de kernidentiteit. Dit wordt aangevuld door het karakter en de drijfveren in de schil eromheen. Hier omheen staan de waarden en als laatste kennis en vaardigheden. In het transformatieproces naar persoonlijk leiderschap is het belangrijk om te weten dat de diepere lagen moeilijker te veranderen zijn dan de buitenste en er een verdieping moet zijn van de zelfkennis om hiertoe te komen.

18.3 Het Johari-venster

Feedback geven is nodig om gedrag en communicatie bespreekbaar te maken en draagt zo bij aan de groei van onself en van het complete team. Het Johari-venster geeft op een overzichtelijke wijze in vier onderdelen inzicht in het belang van feedback en de relatie met de persoonlijkheid:

	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan anderen	Vrije ruimte	Blinde vlek
Onbekend aan anderen	Verborgen gebied	Onbekende zelf

Het deel van de persoonlijkheid dat voor anderen én jezelf waarneembaar is is de vrije ruimte. Hiertegenover staat de onbekende zelf. Voor jezelf en voor een ander is dit deel niet bekend. Bij de blinde vlek is het gedrag voor anderen wel waarneembaar maar ben je er zelf niet van bewust. Het verborgen gebied is hier weer het tegenovergestelde van. Af te leiden aan het bovenstaande model is dat het geven van feedback ervoor kan zorgen dat mensen nieuwe inzichten krijgen over elkaar maar ook over zichzelf. Relaties worden op deze manier verbeterd, omdat er een groter wederzijds begrip is.

18.4 Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon behoren en die de specifieke kracht aangeven van een individu. Voor een projectteam is de kennis van kernkwaliteiten een belangrijk middel om inzicht te krijgen in de diepere lagen van de persoonlijkheid en op deze manier bepaalde mensen wel of juist níet in te zetten bij een bepaalde taak.

Kernkwaliteit en valkuil: een vervorming of valkuil is een kernkwaliteit die te ver doorschiet. Behulpzaamheid kan bijvoorbeeld bemoeizucht worden en zo wordt iemands kracht een zwakte. De valkuil is echter niet het tegenovergestelde van een kernkwaliteit. Wel komt het er uit voort en kan het terug worden geredeneerd om zo te kijken naar waar er ‘teveel’ van is.

Kernkwaliteit en uitdaging: een uitdaging is een andere bijkomstigheid van een valkuil. Het is het positief tegenovergestelde en ze vullen elkaar aan. Zo is er bijvoorbeeld vastberadenheid met de uitdaging souplesse. Het is de kunst een balans te vinden tussen de twee, waardoor beide kwaliteiten volledig tot hun recht tot uiting komen.

Kernkwaliteit en allergie: personen kunnen in een samenwerking ook allergisch zijn voor het ‘teveel aan uitdaging’ waar hij of zij door iemand anders mee geconfronteerd wordt. Hoe groter deze confrontatie is, hoe groter de kans dat de persoon in kwestie in de valkuil stapt. Dit is namelijk de natuurlijke neiging van de mens. Aan de andere kant kan de opvatting gemaakt worden dat men het meeste leert van een persoon waar diegene een ‘hekel’ aan heeft. Dit komt omdat de kwaliteit die men tekort komt, waarschijnlijk ‘teveel’ aanwezig is bij de ander. Waar dit een bron van kennis kan zijn voor iemand, is dit vanzelfsprekend ook een potentiële bron van conflicten.

De kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën samen vormen een kernkwadrant welk als hulpmiddel kan fungeren om de eigen kwaliteiten en uitdagen en die van anderen te ontdekken en hier op in te spelen. In het praktijkvoorbeelden zal gebruik worden gemaakt van dit kernkwadrant om de eigen kwaliteiten en de bijkomstigheden te beschrijven.

Gedragskwadrant: naast een kernkwadrant is er ook een gedragskwadrant. Het verschil zit in het feit of een persoon zijn ‘binnenkant’ of ‘buitenkant’ laat zien. Een kernkwadrant is namelijk nooit per situatie bepaald en geeft alleen de persoonlijke of fundamentele eigenschappen weer. Ook alleen een persoon zelf kan een kernkwadrant maken. Immers, niemand anders kan zien of jouw getoonde kwaliteiten ook daadwerkelijk kernkwaliteiten zijn.

Kernkwaliteiten onder stress: uit het kwadrant is ook op te maken hoe iemand reageert op stress of druk. Het voornaamste is dat de persoon hierdoor in de valkuil stapt of zelfs in de eigen allergie schiet. Vooral op het moment dat de deadline voor de oplevering nadert zullen personen eerder geneigd zijn dit gedrag te vertonen. In dit soort gevallen is het houden van een ‘time-out’ een goed idee en wanneer de personen vervolgens aangesproken worden op de valkuilen of allergieën, moeten ook de kernkwaliteiten worden meegenomen.

18.5 Human Dynamics

De basis van het concept Human Dynamics is gelegen in drie universele principes die het functioneren van de mens op fundamenteel niveau bepalen. Hieruit is af te leiden hoe de combinatie van kernkwaliteiten en kwadranten tot stand komt:

Mentaal: dit principe is gerelateerd aan het verstand. Kernwoorden zijn: denken, objectiviteit, visie, overzicht, structuur en waarden.

Emotioneel: hier domineert het gevoel van menselijke relaties, verbeelding en verbinding. Kernwoorden zijn: voelen, subjectiviteit, relatie, communicatie, organisatie en creatieve verbeelding.

Fysiek: hier staat het vertalen van gedachten en gevoelens in actie centraal. Kernwoorden zijn: maken, doen, verwerklijken, zintuigelijk waarnemen, uitvoerbaarheid en systematische ervaring.

De praktijk bewijst dat ieder persoon vanuit de oorsprong gericht is op maar één van de principes, welke aangeeft hoe die persoon informatie verwerkt. Naast dat ene principe, is er nog een tweede dat aangeeft wélke informatie we geneigd zijn te verwerken. Samen kunnen ze ingedeeld worden in negen verschillende onderlinge dynamieken. Welke allen hun eigen specifieke eigenschappen hebben. Het derde principe hoeft niet perse niet aanwezig te zijn. Het zou nog geïntegreerd kunnen worden in de huidige dynamiek.

18.6 Insights

Naar het werk van Carl Gustav Jung en zijn bijdrage aan de ontwikkeling van de psychologie, heeft Dr. Jolanda Jacobi een systematiek van acht basispersoonlijkheidstypen ontwikkeld. Dit vormde weer de basis voor het Insightsmodel dat Andrew en Andy Lothian begin jaren negentig hebben ontwikkeld. Het is een model met vier kwadranten die de voorkeursstijlen van mensen weergeeft. Hoewel ieder mens alle kwadranten in zekere mate tot uiting laat komen, zullen door individuele voorkeuren bepaalde stijlen meer of minder te zien zijn.



Deze voorkeuren, welke psychologisch zijn, zijn als volgt:

De bewustzijnsinstelling: de manier waarop iemand de aandacht richt en de energie tot uiting brengt. Dit kan introvert of extravert, ingetogen of expressief.

Denken en voelen: hoe iemand besluiten neemt en oordeelt wordt een 'rationele' functie genoemd. Denkers zijn taakgericht en baseren besluiten op logica en analyse, terwijl het bij voelers meer gaat om de relatie en de persoonlijkheid.

Gewaarwording en intuïtie: dit zijn de 'irrationele' functies. Ze zijn dieper in ons geworteld en worden gebruikt om informatie tot ons te nemen. Ze zijn te omschrijven als gericht zijn op het 'hier en nu' en gericht zijn op 'de toekomst'.

De rode en de gele kleur geven respectievelijk extravert denken en extravert voelen weer. De groene en blauwe kleur staan voor respectievelijk introvert voelen en introvert denken. Door het denken/voelen en gewaarwording/intuïtie te verbinden met de bewustzijnsinstelling (introvert, extravert), zijn er acht persoonlijkheidscombinaties te onderscheiden die onderstaand zijn weergegeven:



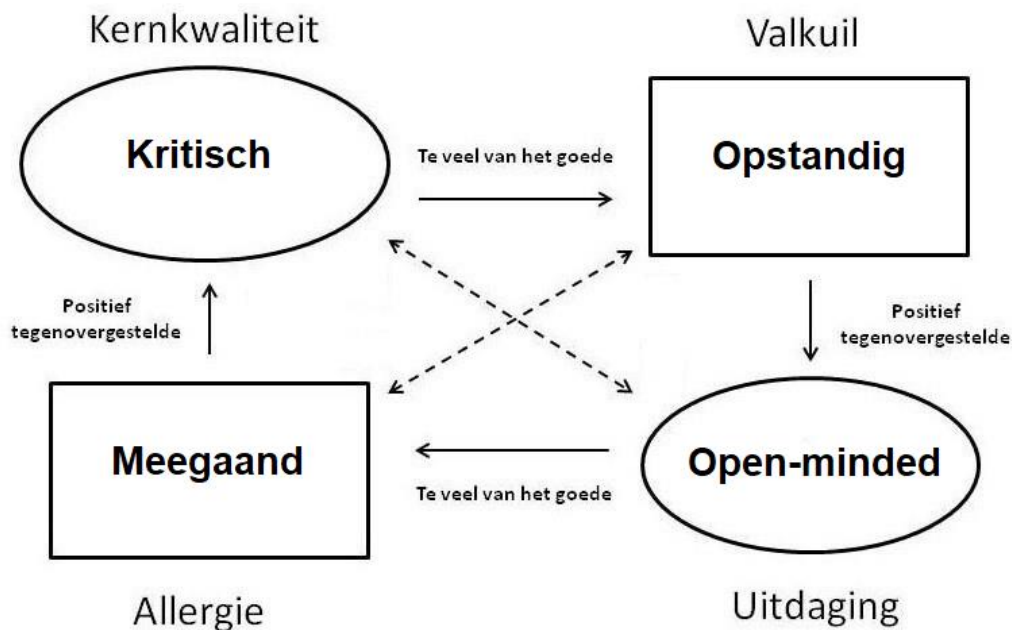
18.7 Enneagrammen

Een enneagram is een dynamische cirkel die uit negen basale persoonlijkheidstypen bestaat en de onderlinge interacties beschrijft. Elk van de types is even belangrijk maar er is er één dat een beeld geeft van de persoonlijke strategie die het meest gebruikt wordt door een persoon.



Voorbeelden van toepassingen in de praktijk:

H18 Persoonlijk leiderschap



Voor de toepassing heb ik gebruik gemaakt van een kernkwadrant en heb ik hierin één van mijn kernkwaliteiten geanalyseerd. Als voorbeeld voor de manifestatie van dit gedrag neem ik het project wat ik bij de opleiding autotechniek heb gehad. In het kort was het project het leven in geroepen om met de gehele klas een funcar of ook wel conceptcar genoemd, te bouwen. Aan de grondslag van dit project stond de opdracht om concepten te verzinnen die mogelijk een uitkomst bieden voor het doel in combinatie met de voorwaarden en projectgrenzen.

Bij het verzinnen van de concepten was het de bedoeling dat de eerste fase ervan in een divergerende manier werd uitgevoerd. Dit hield in dat er alleen meer ideeën bij kunnen komen en dat geen enkel idee per definitie goed of fout is. Hier ontstond voor mij een "probleem" waar ik nu op reflecteer. Er waren namelijk veel ideeën die erg uiteenlopend waren. Ondanks de leerlingen op het hart werd gedrukt om divergerend te denken, trapte ik in mijn eigen valkuil. De kernkwaliteit van het kritisch denken sloeg om naar opstandigheid tegenover de bedachte concepten.

Dit had tot gevolg dat er een vertraging kwam in het verzinnen van de ideeën, omdat nagenoeg elk idee door mij werd bekritiseerd. Nu ik terug kijk op deze situatie, en ik kennis heb genomen van de theorie erachter, ben ik tot de conclusie gekomen dat het omslaan van kritisch naar opstandig naar alle waarschijnlijkheid een gevolg was van mijn eigen allergie. De meeste leerlingen waren erg enthousiast over het project en dat uitte zich in veel "meegaand" gedrag tegenover andermans ideeën. De allergie is hier dat ik niet goed tegen dit gedrag kon en het waarschijnlijk compenseerde met opstandig gedrag. Het is bij deze analyse niet echt van belang wát ik herken in mijn eigen gedrag maar hoe ik er in de toekomst mee om ga en op welke manier ik dit gedrag kan aanpassen. Om in het vervolg niet of in mindere mate in mijn eigen valkuil te trappen zal ik een meer open houding kunnen aannemen. Wanneer ik dit gedrag probeer te hanteren is het belangrijk om in acht te nemen dat ook hier in doorgeslagen kan worden en dat mijn eigen allergie mijn valkuil wordt.