



CHARIS LIBOTTON

HR WOORDEN BOEK



wetenschappelijke
begrippen voor teamleden en
hun leidinggevenden

Lannoo
Campus

Beste lezer van dit boek

Fijn dat je dit boek leest. Het is een boek met concepten, modellen en inzichten die ik, samen met mijn collega's, de voorbije jaren gebruikte om de deelnemers van opleidingen een kader te geven bij de ontwikkeling van hun competenties. Competenties die nodig zijn om te leren, om doelgericht samen te werken en om resultaten te halen.

Sprekens we wel over hetzelfde?

Als ik op studiedagen of in organisaties kom, merk ik dikwijls dat bepaalde concepten of begrippen in verschillende organisaties een andere betekenis krijgen. Begrippen zoals organisatorisch leren, psychologische veiligheid en een feedbackomgeving worden op verschillende plaatsen anders ingevuld waardoor het soms lijkt alsof we het over andere dingen hebben.

Dat was ook de aanleiding voor dit boek. Ik ben er namelijk van overtuigd dat het belangrijk is een begrip goed te snappen alvorens verdere stappen te zetten.

Wat is dan de 'juiste' invulling van zo'n begrip?

Daarover kunnen de meningen natuurlijk verdeeld zijn. Om daarvoor knopen door te hakken, zocht ik in de wetenschappelijke literatuur naar de meest accurate invulling van een begrip. Je zult merken dat een aantal van die begrippen trouwens verwijzen naar modellen.

Wat is een 'juist' model?

De voorbije jaren stelden organisaties die ik adviseerde, mij geregeld de vraag 'Is dit een goed model?' Een vraag waar ik soms makkelijk maar, even dikwijls, niet zomaar een antwoord op kon geven.

Een model is namelijk een schematische weergave van de werkelijkheid. Niet elke werkelijkheid is identiek. Soms zijn verschillende modellen 'goed' in verschillende contexten of vanuit bepaalde gezichtspunten. Zo bestaan er een aantal 'goede' modellen van feedback, leiderschap, motivatie, ... De werkelijkheid is daarenboven heel complex. Daardoor kunnen nooit alle aspecten van die werkelijkheid in één model zitten. Bijgevolg zul je twee of meer modellen combineren of met één model heel genuanceerd aan de slag gaan.

Welke inzichten zijn belangrijk?

Het gebruik van een model is geen doel op zich maar helpt in veel gevallen om de situatie beter te begrijpen en bewuster te kiezen voor bepaald gedrag. Naast het model zijn ook inzichten uit onderzoek nodig. Die helpen je het model beter te plaatsen, te nuanceren en dus ook te gebruiken.

Welke vijftig begrippen?

Door die houding hebben we de voorbije jaren van meer dan 250 verschillende wetenschappelijke concepten, modellen en inzichten fiches gemaakt. Die gebruikten we om mensen te helpen de leerdoelen van de opleidingen te bereiken en om humanresourcevraagstukken te beantwoorden. Uit die fiches selecteerde ik er vijftig en herwerkte ze voor dit boekje naar 'vijftig begrippen'. Ik koos die begrippen die volgens mij een goede basis vormen om stappen te zetten en relevant zijn voor de meeste organisaties. Waarschijnlijk ook voor de jouwe.

Waar hou je het best rekening mee?

Als je iets gebruikt dat in dit boekje beschreven is, check je het best eerst even in de wetenschappelijke literatuur of dat wel echt de meest geschikte en recentste optie is voor jouw specifieke situatie. De wetenschap zorgt elke dag voor nieuwe inzichten waardoor het best zou kunnen dat een inzicht, een concept of een model zoals het hier beschreven is, al verfijnd, aangepast of uitgebreid is op het moment dat je in dit boek bladert.

Experimenteer maar ...

Laat je hierdoor niet tegenhouden maar ga met de volgende bladzijden aan de slag. Ze zullen je zeker helpen meer inzicht te krijgen in de manier waarop mensen en teams leren en presteren. Ze kunnen je ook helpen keuzes te maken en stappen te zetten in jouw organisatie.

Experimenteer maar.

Charis



Inhoud

Een boek met vijftig begrippen	9
● Menselijk kapitaal	13
Menselijk kapitaal	14
Organisatorisch leren	16
● De eigenheid van de medewerker	21
Persoonlijkheid, BIG 5	22
Persoonlijkheid, interpersoonlijk circumplex	28
Interpersoonlijk gedrag, interpersoonlijk circumplex	31
Psychologische basisbehoeften, zelfdeterminatietheorie	34
Interne sturing, zelfdeterminatietheorie	36
Leerdoeloriëntatie	38
Zelfeffectiviteit	41
● Het leerproces van de medewerker	45
Metacognitie	46
Reflecteren	48
Zelfregulerend leren	50
● Zelfleiderschap	55
Zelfleiderschap	56
Future-work-self	58
Tijd managen	59
Emotieregulatie	61
✿ Competenties ontwikkelen	65
Leerdoelen	66
Constructieve afstemming	68
Constructieve frictie	70
👤 Teamvorming	75
Teamentitativiteit	76
Teamdoelen	78
Onderlinge afhankelijkheid in het team	80
Vertrouwen	83
👤 Teameffectiviteit	87
Teameffectiviteit	88
Back-upgedrag	90
Team-empowerment	92

 Teamleren	97
Teamleergedrag	98
Teamreflectiviteit	100
After-event-review	102
 Teamcommunicatie	107
Teamcommunicatie	108
Gedeelde mentale modellen	110
Vergaderingen	112
 Feedback	117
Feedback	118
Feedbackoriëntatie	120
Feedback om te leren	122
Feedbackomgeving	124
Psychologische veiligheid in teams	126
Intelligente fouten	129
 Teamconflicten	133
Conflicten	134
Taak-, proces- en relatieconflicten	136
Conflicthantering	138
 Leidinggeven	143
Vertrouwen in de leidinggevende	144
Leiderschap	146
Leiderschapsstijlen	148
Transactioneel leiderschap	150
Transformationeel leiderschap	152
Transformationeel en transactioneel leiderschap	154
Werkeisen en hulpbronnen	156
Dienend leiderschap	158
Gedeeld leiderschap	161
Tot slot	163
Nawoord	165

Een boek met vijftig begrippen

Voor je ligt een boek met vijftig hr-begrippen die gelinkt zijn aan leren en presteren in organisaties. Het hadden er ook honderd kunnen zijn, of tweehonderd. Toch koos ik er vijftig. Vijftig die erg belangrijk zijn maar niet altijd de juiste invulling of de gewenste aandacht krijgen in organisaties.

Tijd, zo dacht ik, om ze eens te spiegelen aan de academische literatuur en extra onder de aandacht te brengen. De vijftig begrippen kun je los van elkaar lezen. Daarom schreef ik ze uit in verschillende blokken. Toch zul je bij het lezen merken dat ze erg samenhangen. Je zult zien dat bepaalde concepten, inzichten of modellen vooral te maken hebben met de individuele medewerker, terwijl andere meer met teams of leidinggevenden.

Ook zul je ontdekken dat de blokken die beschreven zijn, ook op een andere manier samenhangen. Wat je in het begin van dit boek leest, is veelal een voorwaarde om met de inzichten die verder staan, effectief aan de slag te gaan. Van zodra je één ding aanpakt, verander je zowel de input als de output van andere zaken. Dit maakt ontwikkelen en veranderen zo complex. Dat maakt ook dat dit meer is dan enkel een woordenboek.

Misschien kan je dit boek als werkboek gebruiken? Lees een begrip, bestudeer de inzichten, denk erover na, ga na of je een juist beeld had van het concept, stel dat beeld eventueel bij, zoek welke uitdagingen je op het beschreven gebied hebt, onderzoek welke stappen je kan zetten, overweeg verschillende aanpakken, ... en experimenteer.



Organisatie

Organisatorisch leren

Teams

Leidinggevenden

Team-
leren

Team-
commu-
nicatie

Feedback

Team-
conflicten

Leidinggeven

Teamleergedrag

Teamreflectiviteit

After-event-review

Teamcommunicatie

Gedeelde mentale modellen

Vergaderingen

Feedback

Feedbackoriëntatie

Feedback om te leren

Feedbackomgeving

Psychologische veiligheid in teams

Intelligente fouten

Conflicten

Taak-, proces- en relatieconflicten

Conflicthantering

Vertrouwen in de leidinggevende

Leiderschap

Leiderschapsstijlen

Transactioneel leiderschap

Transformationeel leiderschap

Transformationeel en transactioneel leiderschap

Werkeisen en hulpbronnen

Dienend leiderschap

Gedeeld leiderschap



Menselijk kapitaal



Dit boekje gaat eigenlijk over teamleden en hun leiders die leren en resultaten halen. Toch start ik met twee begrippen die een sterke link hebben met het organisatieniveau.

Het zijn twee concepten die in verschillende organisaties op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Concepten waarbij het belangrijk is dat iedereen over hetzelfde praat en waarbij ik dus graag een woordje uitleg geef.

Menselijk kapitaal

Welke kennis, vaardigheden en capaciteiten breng je binnen in je team?

Wat is menselijk kapitaal?

Het menselijk kapitaal in een organisatie is de verzameling van de kennis, de vaardigheden en de attitudes die individuen bezitten en effectief gebruiken. Je zou menselijk kapitaal kunnen zien als een voorraad van individuele kennis, vaardigheden en andere capaciteiten die effectief ingezet worden in een bedrijf.

Hoe ontstaat het menselijk kapitaal van een organisatie?

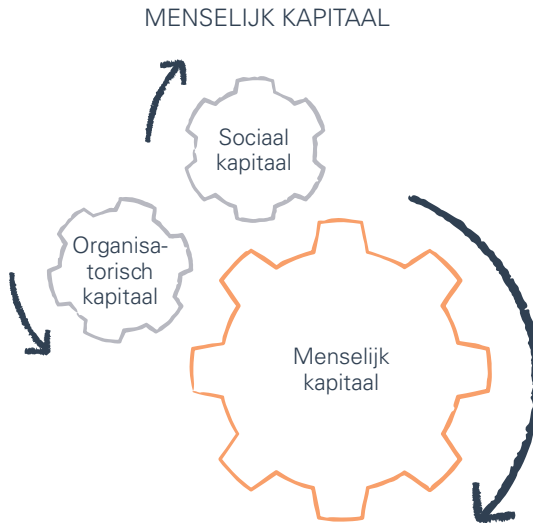
Het menselijk kapitaal ontstaat door medewerkers met bepaalde competenties aan te werven, doordat je bewust mensen opleidt, doordat individuele medewerkers leren en ervaring opdoen.

Wat is de link met andere vormen van kapitaal?

Naast het menselijk kapitaal is er ook het organisatorisch en het sociaal kapitaal. Zonder die laatste twee, is een organisatie weinig met het menselijk kapitaal. Het menselijk kapitaal moet namelijk vastgelegd, geïnventariseerd, of geïnstitutionaliseerd worden zodat je weet 'wat in huis is'. Zo wordt het makkelijker overgebracht in groepen en netwerken, het sociaal kapitaal.

Wat betekent dat voor je praktijk?

Belangrijk is dat mensen binnen de organisatie regelmatig nagaan welke kennis aanwezig is. Dat ze nagaan hoe ze ervoor kunnen zorgen dat die behouden blijft en verder verspreid kan worden.



Wat is het resultaat van de investering in menselijk, organisatorisch en sociaal kapitaal?

Investeren in die drie vormen van kapitaal resulteert in medewerkers die:

- een grote expertise hebben om hun rol en functie goed op te nemen
- flexibel nieuwe competenties aanleren
- de diversiteit van kennis, vaardigheden en capaciteiten kennen en benutten in een organisatie
- hun kennis delen met anderen en inzetten om samen met hen (innovatieve) oplossingen te zoeken.

Bronnen

Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy, Part 2: Investment in Human Beings*, 70 (55), 9-49.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.

Snell, S.A., & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resources management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.

Subramaniam, M., & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.

Organisatorisch leren

Hoe leert je organisatie?

Wat wordt bedoeld met organisatorisch leren?

Organisatorisch leren richt zich op de leerprocessen binnen de organisatie en beantwoordt de vraag: Hoe leert een organisatie? Het begrip beschrijft de activiteiten die in een organisatie gebeuren om te leren.

Over welke activiteiten gaat het?

Om inzicht te krijgen in de activiteiten die deel uitmaken van organisatorisch leren, kan je volgende vragen beantwoorden:

- Hoe los je binnen een organisatie een probleem op?
- Hoe introduceer je een nieuwe aanpak of een nieuw product?
- Hoe ontwerp je een proces?
- Hoe bekijk je de uitdagingen op een andere manier om tot een meer gepaste aanpak te komen?

Wat is het niet?

Organisatorisch leren is niet hetzelfde als de lerende organisatie. De lerende organisatie verwijst naar een ideaaltype van een organisatie die voorschrijft hoe een organisatie er idealiter uitziet om leren te stimuleren en te realiseren.

Als je daarmee aan de slag gaat, hou je best in gedachten dat de voorschriften die je vindt om tot een lerende organisatie te komen, niet altijd een degelijke empirische fundering hebben.

Wat is het voordeel van organisatorisch leren?

Organisatorisch leren zorgt voor verbetering en ontwikkeling in organisaties. Bij gebrek aan leren, herhalen bedrijven en hun medewerkers gewoon oude praktijken.