

An abstract painting featuring a rich palette of colors including deep blue, vibrant orange, bright yellow, and dark red. The brushstrokes are thick and expressive, creating a textured, layered effect. The composition is divided into vertical sections of color, with some areas showing more complex, blended hues. The overall mood is energetic and dynamic.

HET ZUIDER LICHT

MASTERCLASS

Waarderend leiderschap

Het Zuiderlicht
Robbert Masselink
2024



ROBBERT MASSELINK

- # Firmant bij het Zuiderlicht Managementadviseurs
- # Bedrijfskundige / PhD Complexity Science
- # Docent Change Management aan Nyenrode Business University
- # Focus: Samenwerking, cultuur en leiderschap / sociale veiligheid
- # Gespecialiseerd in participatief actieonderzoek w.o. Appreciative Inquiry
- # Auteur diverse publicaties over Appreciative Inquiry



INHOUD

Onderwerpen

- # Uiteenzetting van waarderend leiderschap
- # Een relationeel perspectief op leiderschap
- # Inleiding waarderend onderzoeken
- # Uitweiding over complex sociale dynamiek
- # Een handreiking voor waarderend onderzoekende communicatie



LEIDERSCHAPSOPGAVE

Kaderen

Constructieve, betekenisvolle gesprekken bevorderen die meer zijn dan functionele-instrumentele gesprekken

- # Wederzijdse erkenning en respect
- # Inclusiviteit bevorderen
- # Gesprekken die ertoe doen

- # Het verloop en de uitkomst zijn ongewis
- # Motor van (micro-)veranderingen



LEIDERSCHAPSOPGAVE

De kans op inclusie groeit als medewerkers:

- # Toestemming voelen om mee te doen
- # Meningen mogen inbrengen, ongeacht wat
- # Meningen ter discussie mogen stellen c.q. bevragen
- # Zich vrij voelen zich uit te drukken qua houding, wensen en behoeften

- # Zich niet gehinderd voelen in het volgen van deze regels



RELATIONEEL PERSPECTIEF

- # Leiderschap-volgerschap relatie
- # Wederkerig maar ook ongelijkwaardig
- # Kwaliteit van communicatie
- # Respectvol d.w.z. met wederzijdse instemming
- # Ruimte voor verschillen in waarden, waardering en beleving
- # Open en nieuwsgierig onderzoekend
- # Focus op het potentieel in de relatie



GESTAAFDE COMMUNICATIE



Kaderen van de
communicatie



Bepaleiten van
positie en van
voorgenomen actie



Onderzoeken en
bevragen van
de ander(en)



Illustreeren van
acties en gedrag
in de praktijk

De kern van Appreciative Inquiry

Aandacht voor:

- # Wat voor mensen van waarde is
- # Waar mensen meer van willen zien
- # Co-creatie als collectief proces

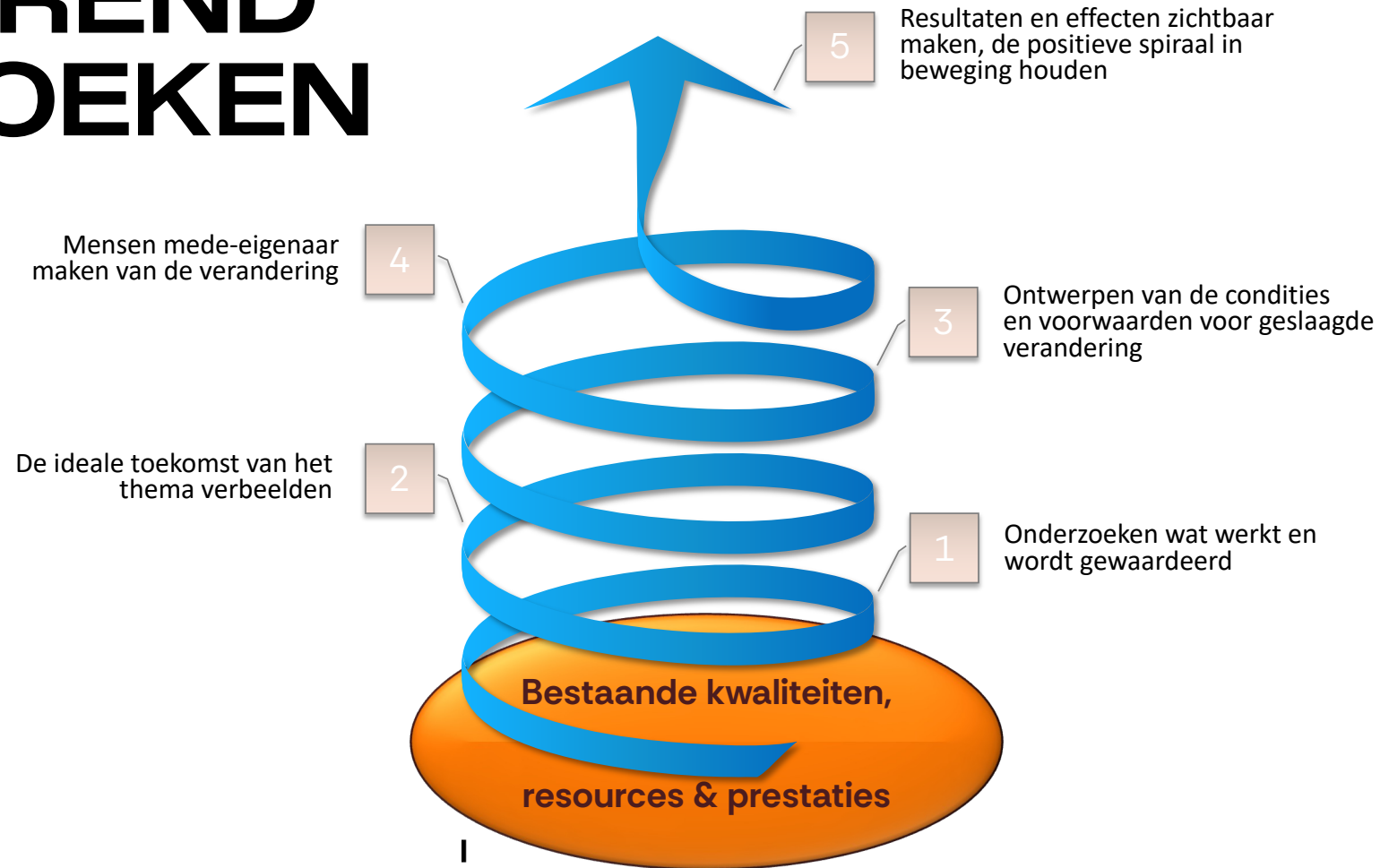


WAARDEREND

To prize	To appraise
<ul style="list-style-type: none">• Waarderen uit gewoonte	<ul style="list-style-type: none">• Inschatten van de situatie
<ul style="list-style-type: none">• iets gewoon goed vinden	<ul style="list-style-type: none">• iets als goed beoordelen
<ul style="list-style-type: none">• Een praktische niet-intellectuele houding	<ul style="list-style-type: none">• Een beargumenteerd oordeel
<ul style="list-style-type: none">• iets zeggen, een statement maken	<ul style="list-style-type: none">• Je oordeel onderbouwen



WAARDEREND ONDERZOEKEN



HET BELANG VAN WAARDEREN

Positieve stimulans	Negatieve stimulans
<ul style="list-style-type: none">• Ideale zelf• Sterkten• Focus op toekomst• Hoop• Empathie• Kansen & mogelijkheden• Optimisme• Leren en ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none">• Echte zelf / Sociale zelf• Zwakten• Focus op verleden• Angst• Overleving• Problemen• Pessimisme• Probleemoplossing

EEN WAARDEREND GESPREK

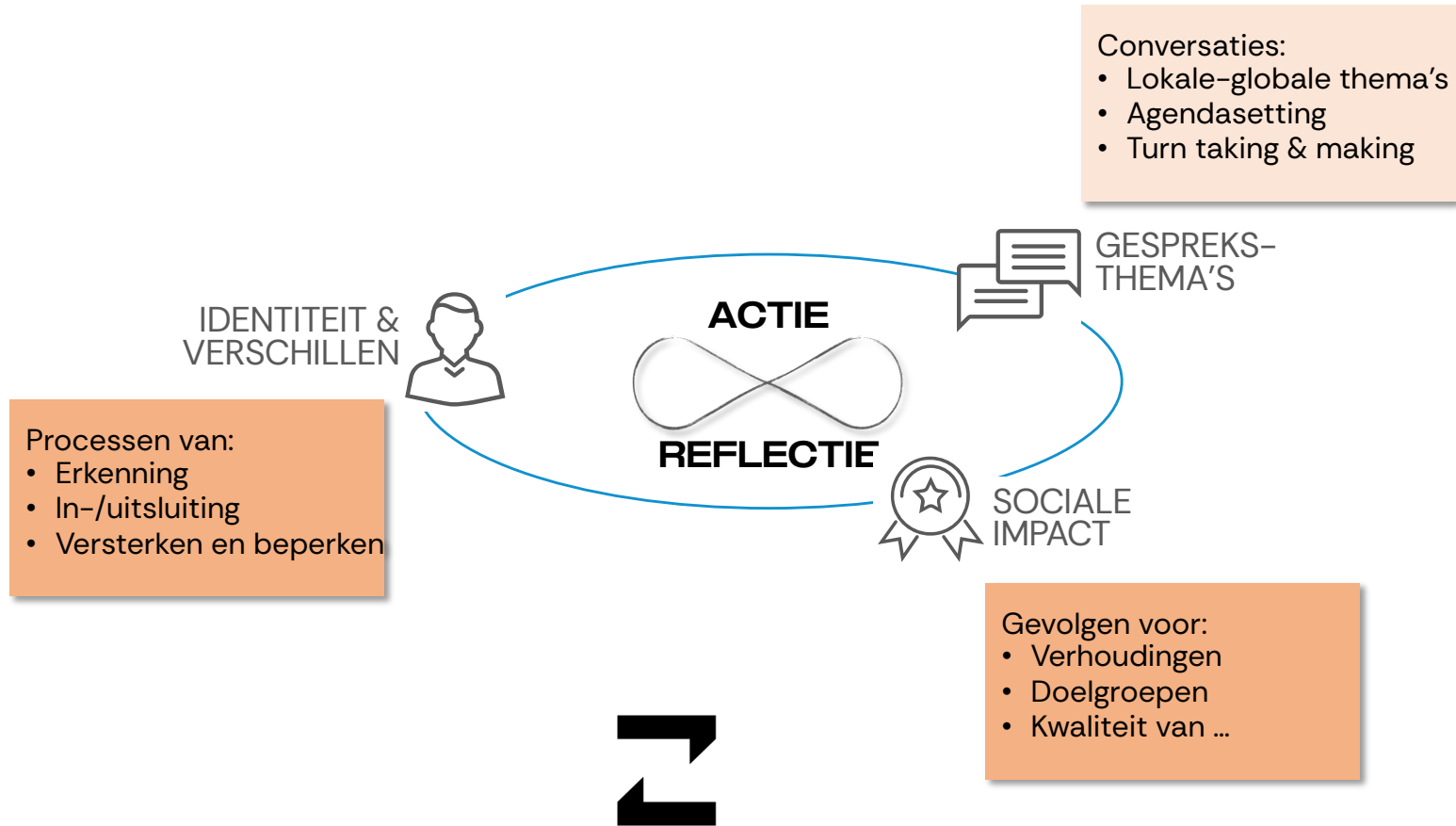
1. Een betekenisvol gesprek voeren over een thema dat ertoe doet
2. Op zoek naar goede/mooie/waardevolle ervaringen
3. Vragen naar persoonlijke ervaringen in de vorm van verhalen
4. Actief luisteren, doorvragen en aanmoedigen om meer te vertellen
5. Een positieve ervaring in het hier-en-nu creëren
6. Het gesprek is reflectief en stimuleert leren



COMPLEX SOCIALE DYNAMIEK

- # Alles is voortdurend in beweging, er is geen sprake van rust of evenwicht noch een streven daartoe
- # Ieder individu anticipeert op kansen en bedreigingen in een lokale situatie
- # Het geheel aan individuele acties brengt een voorspelbare onvoorspelbare toekomst voort
- # Escalatie van kleine verschillen, van diversiteit scheidt potentie voor vernieuwing
- # Niemand heeft de touwtjes in handen; een regie of centrum ontbreekt

GESPREKSDYNAMIEK



DRIE POSITIES

Actief
expansief



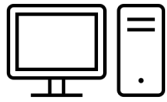
Interactief
constructief



Intersubjectief
responsief



TWEE COMMUNICATIE MINDSETS



Zender-ontvanger communicatie	Actie-respons communicatie
Een zuivere boodschap	Betekenis ontstaat in interactie
Ruis vermijden	Misverstanden horen erbij
Goed luisteren als vaardigheid	Actieve participatie van beiden
Denken en praten zijn gescheiden processen	Constante stromen van gedachten, gevoelens, emoties en uitspraken
Deelnemers blijven 'intact'	Deelnemers 'raken' en 'bewegen' elkaar
Verwachte causaliteit	We kennen de uitkomst niet



EEN 'SPEL'-PERSPECTIEF

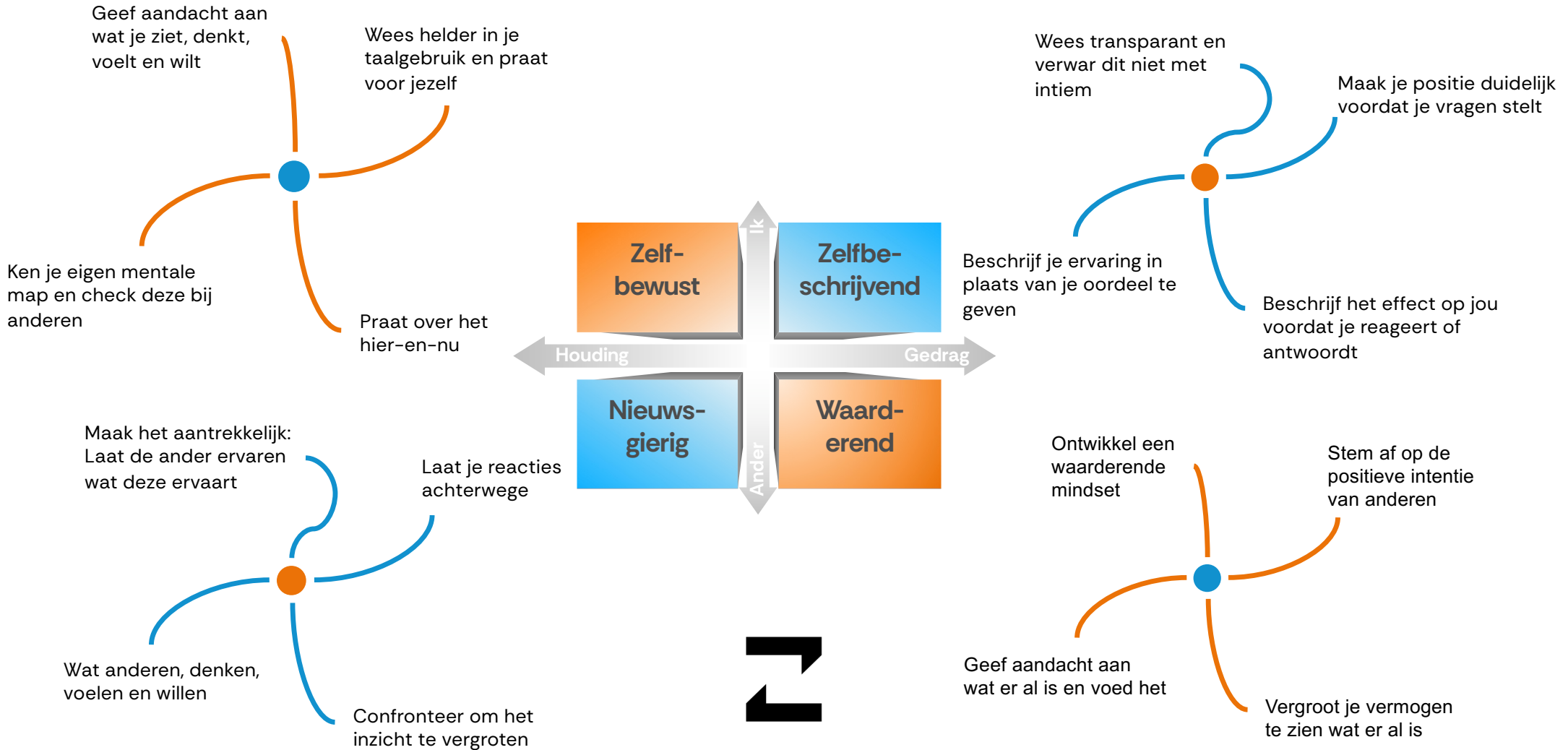
- # Je neemt deel aan verschillende spelen, elk met hun eigen spelregels
- # Vaardig 'spelen' vergt het vermogen op te merken wat er speelt, vooruit te kijken en het spel te beoordelen
- # Hoe meer spelers meedoen, hoe ongewisser het verloop en de uitkomst
- # Praten over het spel (onderzoeken en waarderen) om het te beïnvloeden
- # Wees je bewust van de asymmetrische relatie tussen de spelers



EEN RELATIONELE HANDREIKING



WAARDEREND LEIDERSCHAP



HET ZUIDER LICHT