

SAMENVATTING

Steeds meer bedrijven en leiders bezinnen zich over hun rol in de organisatie en samenleving. Medewerkers en leiders willen een werkomgeving waar ruimte is voor persoonlijke groei en zelfontdekking. Leiders met veel zelfinzicht zijn effectievere en betere leiders. Maar hoe ontwikkelt iemand zelfinzicht?

ETION bevroeg 350 leidinggevende profielen over hun bewustzijn, behoefte en engagement in zelfinzicht. De bevraging bevestigt dat er een grote behoefte is aan zelfreflectie en zelfontdekking.

Leiders geloven ook dat zelfinzicht van hen een betere leider maakt. Maar graven zij diep genoeg in gedrag en bewustzijn? De bevraging toont namelijk aan dat er een drempel bestaat om met anderen te praten over eigen gedrag en leiderschapsstijl. Wie succesvol tot zelfbewustzijn wil komen, moet niet alleen aan zelfreflectie doen maar moet het beeld over zichzelf ook aftoetsen.

Er is ook nog heel wat ruimte om zelf een omgeving te creëren die zelfontdekking en persoonlijke groei stimuleert bij medewerkers. Leiders geven wel aan een klankbord te zijn voor hun medewerkers door met hen in gesprek te gaan over hun gedrag.

Is zelfinzicht een *nice to have* of een vereiste voor leiders en organisaties? U leest er hier meer over.



Inspiratienota 112
oktober 2019

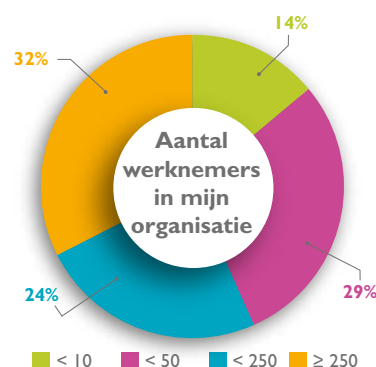
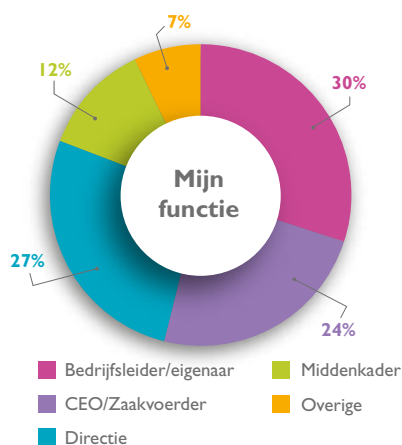
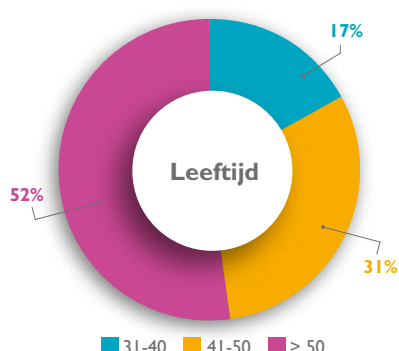
Zelfinzicht bij leiders

De oude Grieken geloofden dat zelfkennis het begin van alle wijsheid is. De uitspraak 'Gnothi Seauton', Grieks voor 'Ken Uzelve', prijkte boven de tempel van Apollo. Op deze plek kwamen duizenden mensen het Orakel van Delphi raadplegen. Hier vroegen ze de goden om raad over hun problemen of om belangrijke beslissingen te kunnen nemen.

Anno 2019 is zelfkennis nog even actueel. De moderne maatschappij wordt gekenmerkt door snelheid en drukte. Het lijkt wel of we muzikanten zijn geworden die hun muziekstuk dubbel zo snel spelen. Organisaties moeten iedere dag ook een nieuw muziekwerk opzetten. Het rad van verandering draait aan hoge snelheid. Steeds meer bedrijven en leiders bezinnen zich over hun rol in de maatschappij. Het selfietijdperk kondigt de opkomst van het individualisme aan: nog nooit stond het individu zo centraal. Dat is ook nodig om in deze versnellingsrace connectie te kunnen blijven maken met de wereld en jezelf. Zelfkennis — weten wie je bent — zorgt voor herstelde harmonie in de eigen beleving.

Vandaag trekt men niet meer naar Delphi voor advies. Maar wat of wie is het orakel van de 21ste eeuw? Hoe ontwikkelt iemand zelfkennis en welke methode gebruikt hij daarbij? In deze inspiratienota brengen we in kaart welke behoefte en engagement leiders hebben wat betreft zelfinzicht. Hoe hoog is hun zelfbewustzijn? Is er behoefte aan zelfreflectie? Hoe actief zijn ze in deze materie? Nemen ze initiatieven in hun organisatie? Hiervoor bevroeg ETION 350 leidinggevende profielen in Vlaanderen, van middle management tot zaakvoerders. Ongeveer 90% van de respondenten zijn ETION-leden. We bundelen in deze nota de belangrijkste resultaten.

Profielschets respondentent ETION-enquête, augustus-september 2019



1. Wat is zelfinzicht?

Iedereen heeft onbewuste gevoels-, denk- en gedragspatronen. De kijk die we op onszelf hebben, strookt niet altijd met de realiteit. We percipiëren vanuit patronen die gevormd zijn in het verleden. Deze ideeën of patronen hadden we nodig om ons veilig te voelen. Sommige van die patronen nemen we mee in onze volwassenheid. Door terechte en soms ook onterechte 'triggers' gaan deze patronen ons nog steeds belemmeren. Hoe meer we deze blootleggen, hoe bewuster we leven.

Zelfinzicht is het kennen van je eigen sterktes, zwaktes, overtuigingen en beperkingen. Iemand met zelfinzicht heeft een reëel beeld over zichzelf. Mogelijkheden en ook onmogelijkheden worden helder zodat je realistischer doelen kan stellen. Je bent beter in staat om sturing aan jezelf te geven. Hierdoor ga je op zoek naar je authentieke 'ik'. Frequentie zelfreflectie leidt tot een verhoogd zelfbewustzijn (Watson, Morris, Ramsey, Hickman & Waddell, 1996). Zelfreflectie is dus een belangrijke sleutel in de zoektocht naar authenticiteit.

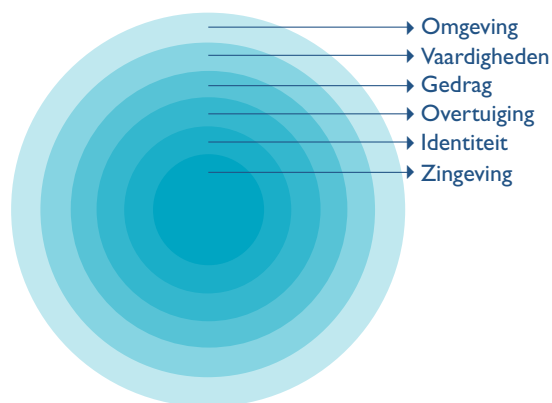
Wie tot zelfinzicht wil komen, kan daarvoor heel wat persoonlijke facetten onderzoeken. Meer zelfinzicht krijgen we door onze waarden, emoties, leerstijl, behoeften, gedragingen, zienswijzen, interesses, karakter en drijfveren te gaan analyseren. Het model van Korthagen (ook wel het ui-model genoemd) maakt duidelijk hoe deze onderdelen zijn opgebouwd. Het ijsbergmodel van McClelland (pag. 3) toont welke lagen er zichtbaar zijn. Uiterlijk waarneembaar gedrag en vaardigheden worden beïnvloed door de omgeving maar ook door onderliggende innerlijke lagen. Deze onderliggende lagen van waarden, drijfveren en karaktereigenschappen zijn minder zichtbaar. Omdat kennis, vaardigheden en gedrag waarneembaar zijn, hebben we hier het meeste kans op feedback. De onderste lagen zijn moeilijker te ontrafelen. Niet alleen omdat ze minder zichtbaar zijn, maar ook omdat de confrontatie met deze innerlijke ontdekking niet altijd leuk is. Het model heeft de naam 'ui-model' gekregen omdat je het kan vergelijken met de lagen van een ui. Wanneer we de schil verwijderen, komen we verschillende lagen van bewustzijn tegen. Hoe dichterbij de kern komen, hoe meer tranen er zullen vloeien.

Wanneer iemand op onze 'alarmknop' duwt of een gevoelige snaar raakt, gaat vaak een patroon ons gedrag bepalen. Dit lijkt zo geprogrammeerd. Vechten of vluchten. Dit uit zich

Iemand met zelfinzicht heeft een reëel beeld over zichzelf.

in controlerend, overheersend of conflictvermijdend gedrag. Hoe vaak reageren we niet op impulsen? Was ik maar niet emotioneel geworden. Had ik dat maar niet gezegd. Was ik maar niet uitgevlogen tegen die persoon. Had ik mijn mening maar durven uiten. 'Had ik maar...' betekent dat we niet bewust voor dat gedrag gekozen hebben.

Reflectiemodel van Korthagen (2001) - ook wel het ui-model genoemd - en het ijsbergmodel van McClelland



Dat er een drempel bestaat om onze onderliggende lagen te ontdekken, blijkt ook uit onze bevraging. Iedereen geeft aan zich bewust te zijn van de eigen kwaliteiten en beperkingen. Maar bij de vraag naar hoe bewust we zijn over ons eigen gedrag, zakt dit naar 76%. Het is moeilijk om bewustzijn objectief te meten: wat is 'de waarheid'? Iedereen heeft zijn perceptie van de waarheid. Dat 4 op 5 van de bevroagden aangeven dat patronen uit het verleden hen al gehinderd hebben in hun werk, is een indicatie dat oude patronen hun gedrag soms bepalen, maar dat ze zich bewust zijn van deze patronen.



Mensen die hun eigen gebruiksaanwijzing beter kennen, halen meer uit zichzelf en zijn effectiever. Dit vergt moed, inzet en tijd. Maar als je volhoudt, kan je de vruchten hiervan plukken. Het is als een verademing, een sluier die wordt weggehaald, een rem die wordt losgezet. Je staat meer in contact met het nu. Je ziet meer, staat dicht bij jezelf en kan daardoor open en helder dingen waarnemen. Patronen houden je niet meer tegen, je hoeft je energie niet meer te steken in aanval, verdediging of vlucht. Je kan vernieuwend en toekomstgericht denken. Vanuit je essentie ben je niet meer bezig met winnen of verliezen, je weet dat je gewoon mag 'zijn'. Hierdoor ontstaat er een herwonnen innerlijke rust.

Mensen die hun eigen gebruiksaanwijzing beter kennen, halen meer uit zichzelf en zijn effectiever.

2. De impact van zelfkennis op leiderschap

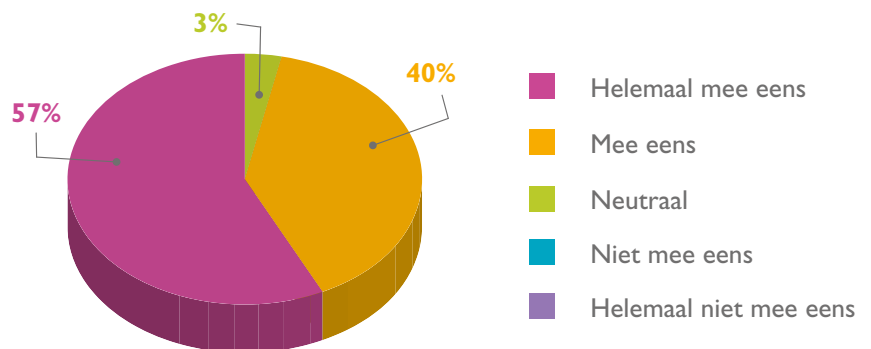
Leiders met meer zelfinzicht zijn betere leiders. Het klinkt logisch. Maar is het ook waar?

Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat mensen met meer zelfinzicht gezonder zijn, betere leiders zijn en productiever zijn in hun werk (Spencer & Spencer, 1993). Leiders die hun eigen talenten, belemmeringen en waarden kennen, staan dicht bij zichzelf. Deze authenticiteit stralen ze uit, waardoor er meer vertrouwen ontstaat in het team. Wanneer een leider authentiek is, heeft dit een positieve invloed op de teamprestaties (Hannah, 2001).

Meer zelfinzicht leidt ook tot meer inzicht in anderen. Als je je eigen gedrag kan ontleden, kan je ook het gedrag en de reacties van anderen begrijpen. Zo kunnen deze leiders beter richting geven en anderen inspireren. Meer zelfinzicht komt dus ten goede van de leider zelf, maar ook van het team.

Meer zelfinzicht leidt tot meer inzicht in anderen.

Ik geloof dat zelfinzicht mij een betere leider maakt, voor mezelf en voor anderen.



Uit onze bevraging blijkt dat leiders geloven dat meer zelfinzicht beter leiderschap als gevolg heeft. Maar volgens een onderzoek van organisatiepsycholoog Tasha Eurich leidt zelfreflectie niet altijd tot een beter zelfbeeld en efficiënter leiderschap. Zo kunnen verkeerde technieken en ervaringen net leiden tot een negatief zelfbeeld of overschatting. Het onderzoek onderscheidt vier verschillende vormen van zelfbewustzijn.

4 vormen van zelfbewustzijn volgens Tasha Eurich

	Laag extern zelfbewustzijn	Hoog extern zelfbewustzijn
Hoog intern zelfbewustzijn	Introspectie Ze hebben een klare kijk over zichzelf, maar toetsen dit beeld niet af of gaan niet op zoek naar blinde vlekken. Ze gaan niet op zoek naar feedback van anderen. Dit kan hun relaties schaden en hun succes beperken.	Bewust Ze weten wie ze zijn en wat ze willen bereiken. Ze weten hoe anderen hen zien. Ze zoeken en waarderen feedback van anderen. In deze fase begrijpen leiders de voordelen van zelfbewustzijn.
Laag intern zelfbewustzijn	Zoeker Ze weten nog niet helemaal wie ze zijn, waar ze voor staan of hoe hun team hen ziet. Daardoor lopen ze vast of geraken ze gefrustreerd over hun prestaties en relaties.	Pleaser Ze focussen vooral op hoe ze overkomen op anderen. Daardoor verliezen ze uit het oog wat voor zichzelf belangrijk is. Ze zullen keuzes maken die niet bijdragen aan hun eigen succes en voldoening.

Ondanks het feit dat veel mensen denken dat ze zelfbewust zijn, is een hoog intern én extern zelfbewustzijn een zeldzame kwaliteit. Volgens Dr. Eurich voldoet slechts 15% van de onderzochte mensen aan deze criteria.

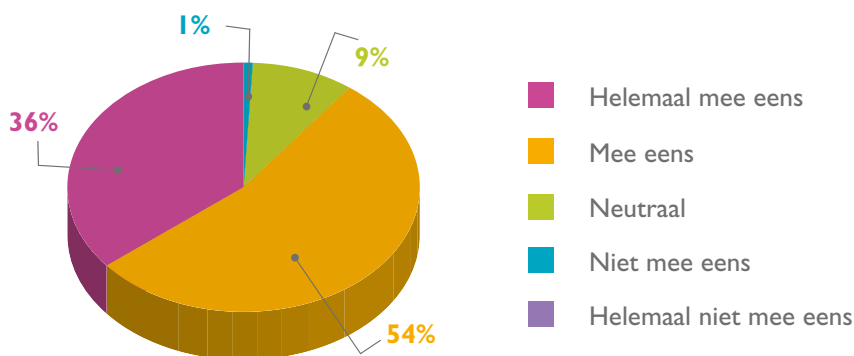
"Wie geeft de leider feedback?"

Leiders worden opgeslorpt door de dagelijkse praktijk van brandjes blussen en reactief leiderschap. Hierdoor ontstaat de valkuil dat ze hun authenticiteit kwijtraken.

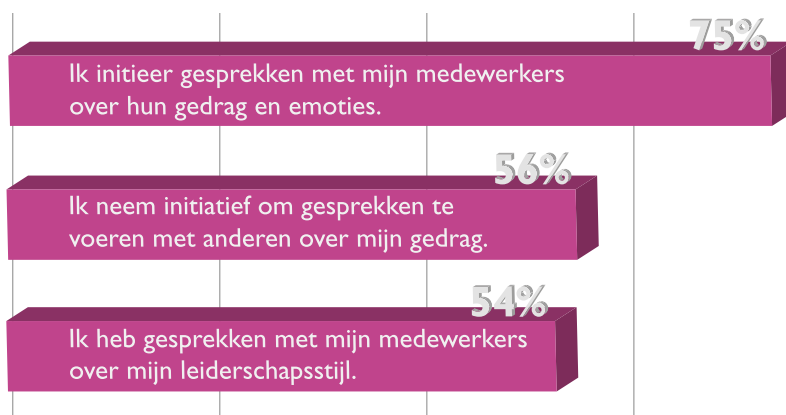
Een authentiek leider gelooft dat leiderschap een keuze is. Hij is bereid uit zijn comfort-zone te treden om in zijn leiderschap te investeren. Deze investering in zelfkennis wordt in bedrijven niet vaak genoeg besproken of mogelijk gemaakt. De leider heeft als taak zijn medewerkers te helpen in hun groei. Hij geeft hen feedback en is een luisterend oor. Maar wie geeft de leider feedback? Het is voor een leider cruciaal om actief kritische feedback op te zoeken. Dit is confronterend en vergt lef. Belangrijk is dat deze feedback in vertrouwen en met respect wordt gegeven om een veilig gevoel te garanderen.

Een authentiek leider is bereid uit zijn comfortzone te treden om in zijn leiderschap te investeren.

Ik groei door feedback van anderen over mijn gedrag en leiderschapsstijl.



Uit onze bevraging blijkt dat leiders openstaan voor feedback: van alle respondenten zegt 9 op 10 te groeien door feedback op hun gedrag en leiderschapsstijl. Maar we merken wel een terughoudendheid om over het eigen gedrag te praten met anderen. Leiders zijn meer geneigd om in gesprek te gaan over het gedrag van hun medewerkers dan over eigen gedrag en identiteit.

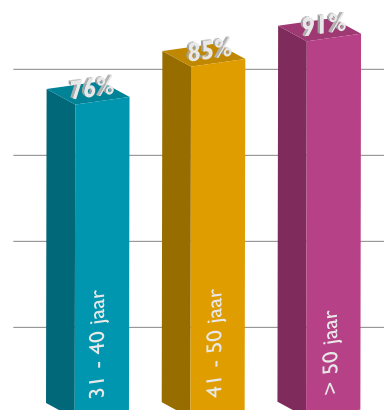


Initiatief praten over anderen versus praten over zichzelf

De leidinggevende is een klankbord en coach om zijn medewerkers tot zelfontdekking te laten komen.

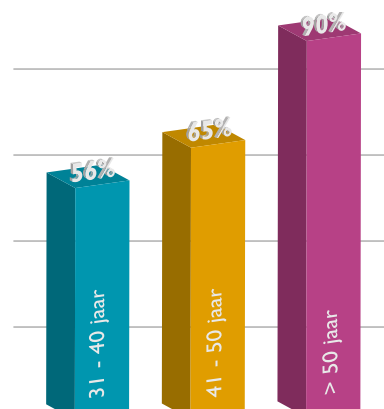
3. Zelfinzicht in organisaties

Steeds meer organisaties evolueren van een hiërarchisch model naar een vlakke structuur. Hierbij delegeren ze meer verantwoordelijkheden aan teams en medewerkers. Om met deze verantwoordelijkheden te kunnen omgaan, is maturiteit en zelfbewustzijn nodig. Om de groei van de organisatie te verzekeren, moeten ook de medewerkers groeien. Medewerkers krijgen een beter inzicht in het eigen functioneren en ontwikkelingspotentieel. Op die manier zien organisaties hun teams effectiever worden. De medewerker is verantwoordelijk voor zijn handelen en groei. Maar de leidinggevende speelt een belangrijke rol om deze groei te stimuleren. Hij is een klankbord en coach om zijn medewerkers tot zelfontdekking te laten komen.



Nemen Vlaamse leiders initiatief tot groei van hun medewerkers? Onze bevraging toont aan dat leiders wel bewust zijn van het belang en de noodzaak naar zelfontdekking binnen de organisatie: 87% zegt inzicht te hebben in het gedrag van de medewerkers. Ook wordt er heel wat initiatief genomen in het initiëren van gesprekken over hun gedrag en emoties.

Er is echter nog ruimte wat betreft het organiseren van gestructureerde initiatieven tot persoonlijke groei van medewerkers: 66% geeft aan processen te organiseren tot zelfontdekking. De bevraging toont verder aan dat inzicht en initiatief toenemen met de leeftijd van de leider.



De organisatiecultuur moet rijp zijn om zulke processen te activeren. Hoe organiseer je een systeem waarin men op een veilige manier feedback krijgt over eigen gedrag en ach-

Zelfinzicht versus zelfregulatie

Zelfkennis en authenticiteit zijn nodig om meer uit het leven en werk te halen. Maar inzicht zonder handeling leidt tot niets. Een succesvolle leider toont niet enkel zijn identiteit en waarden, hij handelt er ook naar.

Wanneer iemand zelf het vermogen ontwikkelt om goede en bewuste keuzes te maken, ontstaat zelfregulatie. Deze zelfcontrole laat toe om spontane ingevingen in gedrag te onderdrukken. Dit wil niet zeggen dat iemand zijn eigenheid inperkt, wel dat hij niet reageert op impulsen of denkpatronen.

Een leider moet uiteindelijk een rol vervullen. Deze rol brengt verwachtingen met zich mee. Leaders moeten hun gedrag bewust kunnen aanpassen in verschillende omstandigheden. Als een medewerker ergens mee zit, kan het wijzer zijn te doen alsof je het belangrijk vindt, ook al staat je hoofd er op dat moment niet naar. Authenticiteit kan in zulke gevallen juist de verbinding met je medewerker in de weg staan. Zelfregulatie is een streefdoel voor iedere leider.

terliggende waarden? Hoe verkrijg je een cultuur waarin medewerkers met elkaar praten over hun emoties en belemmeringen? Er is moed en openheid nodig om hier dan naar te handelen. Hoe ver gaat men hierin? Wanneer vervalt men in 'over-analyseren'? Elke organisatie is verschillend, elke cultuur is anders. Wat in de ene organisatie werkt, werkt misschien niet in de andere. Een pasklaar antwoord hiervoor is er dus niet. Het is een kwestie van zelf als organisatie aan de slag te gaan met een persoonlijke aanpak, de juiste kadering en coaching.

4. Invloed van omgeving

In het werk en binnen de organisatie wil iedereen meer dan ooit zichzelf kunnen zijn. De vraag naar authenticiteit en zelfexpressie is hoog. Anderzijds is ook een waardenkader nodig om gedrag in organisaties binnen ethisch wenselijke normen te houden. Een leider kan zich onder druk voelen staan om een bepaald gedrag te uiten binnen zijn rol. Het is belangrijk om het juiste evenwicht te zoeken tussen zelfexpressie en 'wat hoort'.

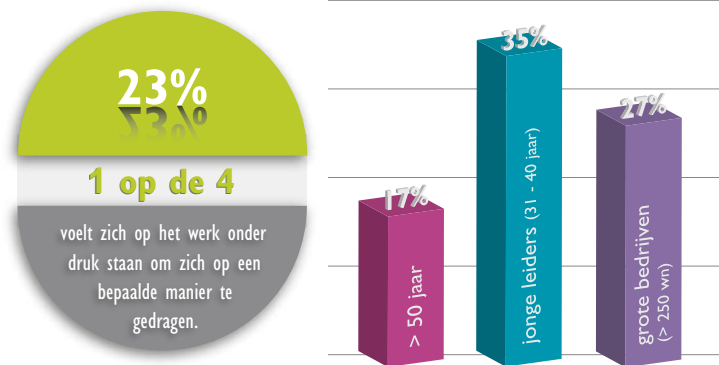
De organisatiecultuur wordt voor een groot deel bepaald door het gedrag en de stijl van de leider. Wanneer deze leider zijn blinde vlek niet kent, of wanneer zijn stijl versterkt wordt door andere profielen binnen de organisatie, kan er een overheersende organisatiecultuur ontstaan. Deze overheersende cultuur kan medewerkers en andere leiders onder druk zetten om zich op een bepaalde manier te gedragen. Een omgeving die niet past bij je persoonlijkheid zal je niet uitnodigen om te groeien.

De organisatiecultuur wordt voor een groot deel bepaald door het gedrag en de stijl van de leider.

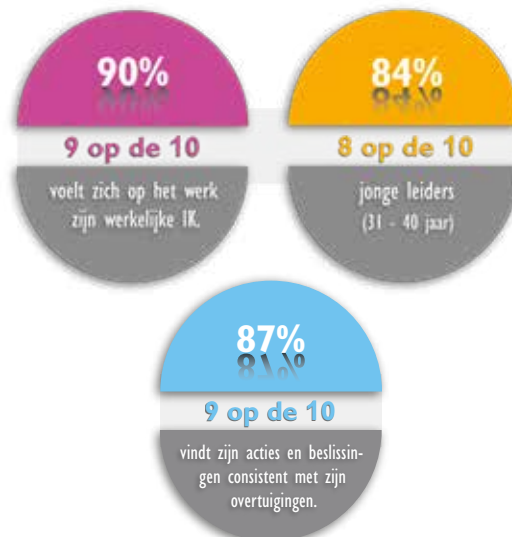
We stelden de respondenten volgende vragen over de invloed van hun omgeving:

1. Voel jij je onder druk staan in jouw organisatie om je op een bepaalde manier te gedragen?
2. Voel jij je werkelijke 'ik' op je werk?
3. Zijn jouw acties en beslissingen consistent met jouw overtuigingen?

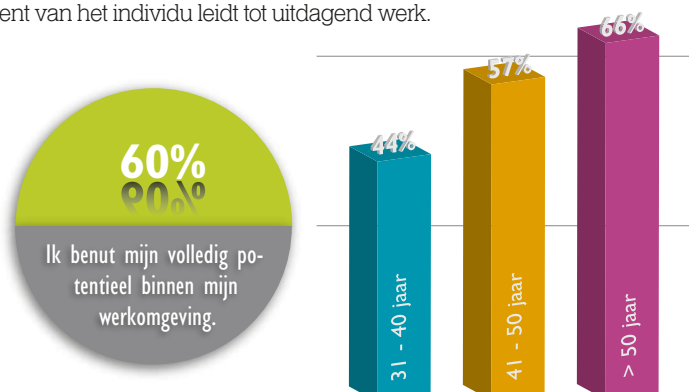
1 op 4 leiders geeft aan onder druk te staan om zich op een bepaalde manier te gedragen. Bij de leeftijdscategorie 31-40 jaar en bij grotere organisaties stijgt dit cijfer naar 1 op 3.



Toch kan 9 op 10 zichzelf zijn in de organisatie: men blijft trouw aan zichzelf en de eigen overtuigingen. Ook zegt 9 op 10 dat hun acties en beslissingen consistent zijn met hun persoonlijke overtuigingen. We zien hierbij geen verschil in geslacht, leeftijd of organisatiegrootte.



In veel organisaties zit onbenut talent. Van alle respondenten benut 3 op 5 zijn volledig potentieel in zijn werkomgeving. Van de jongere generatie (31-40 jaar) is dit slechts 2 op 5. Het creëren van een gezond leerklimaat en mogelijkheden bieden tot persoonlijke groei zijn essentieel voor de toekomst van organisaties. Een goede afstemming van taakeisen op het talent van het individu leidt tot uitdagend werk.

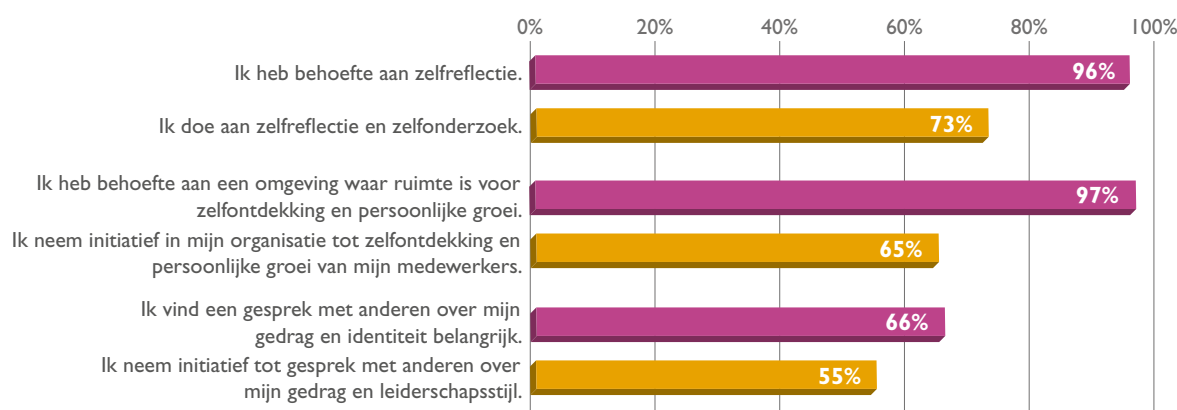


5. Engagement in zelfinzicht

We zien een grote behoefte aan zelfinzicht en zelfontdekking in de resultaten van de bevraging. Het engagement tot zelfinzicht ligt lager dan deze behoefte. Zo heeft 96% behoefte aan zelfreflectie, maar slechts 73% doet ook effectief aan zelfreflectie. We zeggen 'slechts' wegens het contrast met de behoefte, maar dat 7 op de 10 leiders actief aan zelfonderzoek doen, is positief.

97% van alle respondenten geeft aan dat ze een werkomgeving wensen waar ruimte is voor persoonlijke groei en zelfontdekking, maar slechts 65% neemt initiatief om deze omgeving met processen tot zelfontdekking te creëren voor de eigen medewerkers. Het engagement ligt dus 30% lager dan de behoefte. Ook geeft 66% aan behoefte te hebben om in gesprek te gaan met anderen over hun gedrag en emoties, maar slechts 55% zet zijn behoefte om in actie.

Behoefte versus engagement



Deze tendens van hoge behoefte en lager engagement is nog uitgesprokener in de leeftijdscategorie 31-40 jaar. Deze leiders geven aan meer behoefte te hebben aan zelfinzicht (100%), maar merkwaardig genoeg zijn ze hierin minder actief. In deze leeftijdscategorie geeft 2 op de 3 aan actief te zijn in zelfonderzoek (64%).

Het is niet zo vreemd dat de activiteit in zelfinzicht lager is dan de behoefte. Het is zoals goede voornemens bedenken maar ze dan ook uitvoeren. Voornemens bedenken wordt gestuurd vanuit ons analytisch systeem, onze hersenen. Ons intuïtieve systeem stuurt ons gedrag. Maar ons gedrag veranderen is heel moeilijk. Leiders die meer reflecteren, ontwikkelen meer wilskracht om hun gedrag aan te passen.

6. Hulpmiddelen om tot zelfinzicht te komen

Wie actief aan zelfonderzoek doet, gaat daarvoor hulpmiddelen zoeken: professionele middelen zoals opleiding, coaching en analysetools, maar ook hulp in de eigen omgeving zoals sport, natuur en gesprekken. Het valt op dat de leeftijdscategorie 31-40 jaar meer leest: 70% van hen geeft een boek als favoriet hulpmiddel aan.

We gingen ook na welke analysetools leiders gebruiken voor zichzelf: assessments en analysetools blijven populair. Idem voor de tools die ze aanreiken in hun bedrijf. Hier

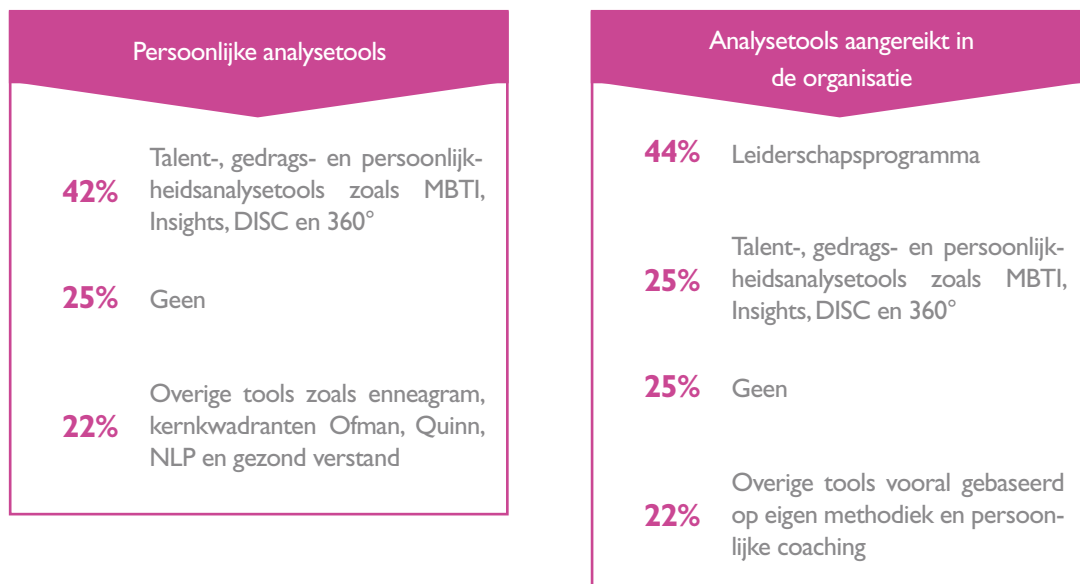
Welke hulpmiddelen gebruik jij in jouw zelfonderzoek?

- 53% Boek
- 52% Coaching
- 48% Opleiding
- 33% Meditatie/ bezinning
- 24% Overige zoals sport, natuur en gesprekken
- 11% Geen

zegt 1 op 4 geen analysetools aan te bieden. Leiders zijn wel vindingrijk, zo geeft 1 op 5 aan zelf een methodiek opgezet te hebben of persoonlijke coaching aan te bieden aan zijn medewerkers.

In de leeftijdscategorie 31-40 jaar geeft 2 op 5 aan geen analysetools of middelen aan te bieden aan hun medewerkers om tot zelfontdekking te komen.

Deze inspiratienota gaat niet dieper in op analysetools en het succes ervan. Een assessment of analysetool kan een aanzet zijn om over jezelf na te denken. Het is vooral belangrijk voor organisaties om deze tools als middel te blijven gebruiken en niet als doel op zich. Medewerkers mogen niet in hokjes geplaatst worden. Gedragsanalyse kan wel aange-reikt worden om binnen een team elkaar beter te begrijpen en zo beter samen te werken.



7. Redenen om niet aan zelfonderzoek te doen: wat houdt ons tegen?

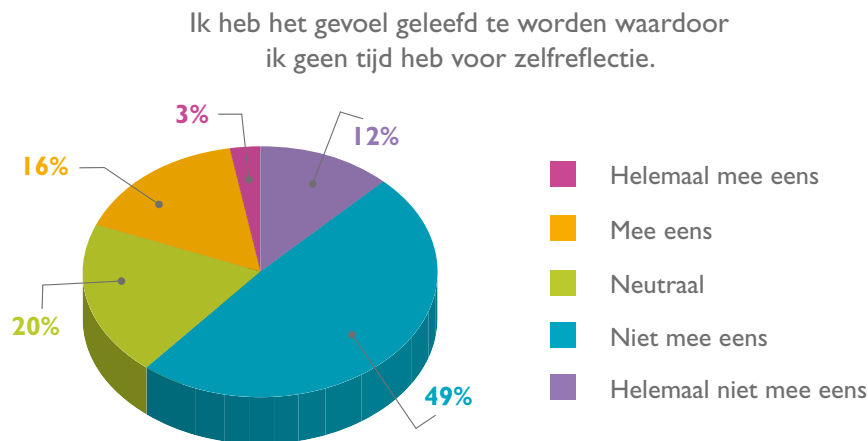
Er zijn verschillende redenen waarom leiders niet aan zelfonderzoek doen. De belangrijkste spelbreker is tijd. Van alle respondenten geeft 1 op 5 aan dat ze het gevoel hebben geleefd te worden, waardoor zelfonderzoek geen prioriteit krijgt. Bij vrouwen en bij de leeftijdscategorie 31-40 jaar stijgt dit cijfer naar 1 op 4.

Tijd ervaar je vanuit je eigen beleving. Soms hebben we het gevoel dat de tijd ons de baas is. We worden geleefd door onze agenda's. Een veelgehoorde klacht is dat we zoveel 'moeten': 'We moeten naar ons werk. We moeten naar die vergadering. We moeten het goede voorbeeld geven. We moeten de kinderen ophalen. We moeten gaan eten met vrienden. We moeten opruimen, koken en wassen. We moeten genieten. En nu moeten we ook nog eens aan zelfreflectie doen.' Al dat 'moeten' geeft druk en stress. Deze perceptie doorbreken kan alleen maar door zelf te bepalen wat 'mag'. Zo ontstaat er opnieuw keuzevrijheid.

'May your choices reflect your hopes, not your fears.' (Nelson Mandela)

Waarom zouden we nog niet aan zelfreflectie doen? Het is confronterend. Jezelf tegenkomen is niet altijd fijn. Tijdens je ontdekkingstocht word je ook geconfronteerd met dingen die je minder leuk vindt aan jezelf. Uit angst om onderliggende pijnen niet opnieuw te beleven, gaat men onbewust of bewust niet 'graven'.

Zelfreflectie is confronterend.



Conclusie

De ETION-bevraging over zelfinzicht schept een beter beeld over de behoeften van leidinggevendenden aan zelfinzicht, hoe zij bewust bezig zijn met zelfreflectie en welke initiatieven zij nemen in organisaties. Onze tien belangrijkste conclusies:

- Leiders geloven dat meer zelfinzicht van hen een betere leider maakt, voor zichzelf en voor anderen.
- Er is een hoge activiteit in zelfonderzoek bij leiders. 7 op de 10 leiders doen actief aan zelfreflectie.
- Alle leiders geven aan zich bewust te zijn van hun kwaliteiten en belemmeringen. Ze hebben het moeilijker om in te schatten hoe anderen over hen denken.
- Er is een terughoudendheid om met anderen te praten over eigen gedrag en emoties. 1 op de 2 leiders neemt initiatief tot gesprek.
- 7 op de 10 leiders nemen initiatief tot gesprekken met hun medewerkers om hen een klankbord te geven.
- 1 op de 4 leiders voelt zich onder druk staan om zich op een bepaalde manier te gedragen. Bij de leeftijdscategorie 31-40 jaar en bij grotere organisaties stijgt dit cijfer naar 1 op de 3.
- 3 op de 5 benutten hun volledig potentieel in hun werkomgeving. Van de jongere generatie (31-40jaar) benutten slechts 2 op de 5 hun volledig potentieel in hun werk.
- Jongere leiders hebben meer behoefte aan zelfinzicht. Maar zij zijn minder actief in zelfreflectie en nemen minder initiatief in de organisatie.
- Leiders zijn minder actief in zelfinzicht dan hun behoefte aangeeft.
- 7 op de 10 leiders maken gebruik van analysetools in de organisatie. De meest gebruikte tools zijn persoonlijkheids- en gedragsanalysetools. In gesprek gaan met medewerkers en persoonlijke coaching worden als alternatief aangegeven.

Uit de bevraging blijkt dat er heel wat bewustzijn en positiviteit bestaat omtrent zelfinzicht bij leiders en in organisaties. Door deze overtuiging bekend te maken in deze inspiratienota, kan de drempel om in gesprek te gaan over eigen gedrag met anderen misschien verlaagd worden.

Leiders hebben immers nog wat werk om hun behoefte ook effectief om te zetten in actie. Frequentie zelfreflectie en zich laten omringen door veilige klankborden is het antwoord op deze problematiek. Iemand kan zichzelf maar tegenkomen wanneer hij uit zijn comfortzone durft te stappen. Deze inspiratienota kan leiders inspireren om zelfinzicht tot een vast onderdeel te maken van de bedrijfsvoering.

Referenties

WATSON, MORRIS, RAMSEY, HICKMAN & WADDELL (1996), Frequentie zelfreflectie leidt tot een verhoogd zelfbewustzijn.

KORTHAGEN, F. (1993), Model van Korthagen (ook wel ui-model genoemd).

MCCLELLAND, D., IJsbergmodel van McClelland.

SPENCER & SPENCER (1993), Mensen met meer zelfinzicht zijn betere leiders.

HANNAH (2001), Authentiek leiderschap heeft een positieve invloed op de teamprestaties.

EURICH, T. (2018) 'What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It)'.

'Once a year, go someplace you've never been before.' (Dalai Lama)



(Foto Jan Crab)

Auteur: Annelies Boecxstaens (expert leiderschap ETION)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Foto: shutterstock.com
E-mail: annelies.boecxstaens@etion.be
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw