



Hoe onaangepast leiderschap bijna de ontdekking van de eeuw dwarsboomde!

Kris Rayen

Overzicht

1. Leiderschap vroeger vs vandaag
2. Leiderschap geherdefinieerd
3. De essentie van leiderschap-DNA
4. Inzetten op leiderschapsontwikkeling



Hoe onaangepast leiderschap bijna de ontdekking van de eeuw dwarsboomde

LEIDERSCHAP VANDAAG IN EEN DYNAMISCHE, COMPLEXE WERELD



Shifts in economische activiteit



Technologie, digitalisering en sociale media



Demografische veranderingen



Veeleisende klanten



Globalisering

A background image showing three business professionals in a meeting. A man in a dark suit is pointing at a document on a table, while a woman in a white shirt and a man in a light blue shirt look on. The scene is overlaid with a semi-transparent circular graphic and a grid pattern.

“

Welke leiderschapstheorieën of -
modellen kent u?

De zoektocht naar de universeel succesvolle leider

Tot op heden heeft geen enkele leiderschapstheorie of -model de tand des tijds doorstaan

Securex studie: 1 op 3 Belgische werknemers buist zijn baas

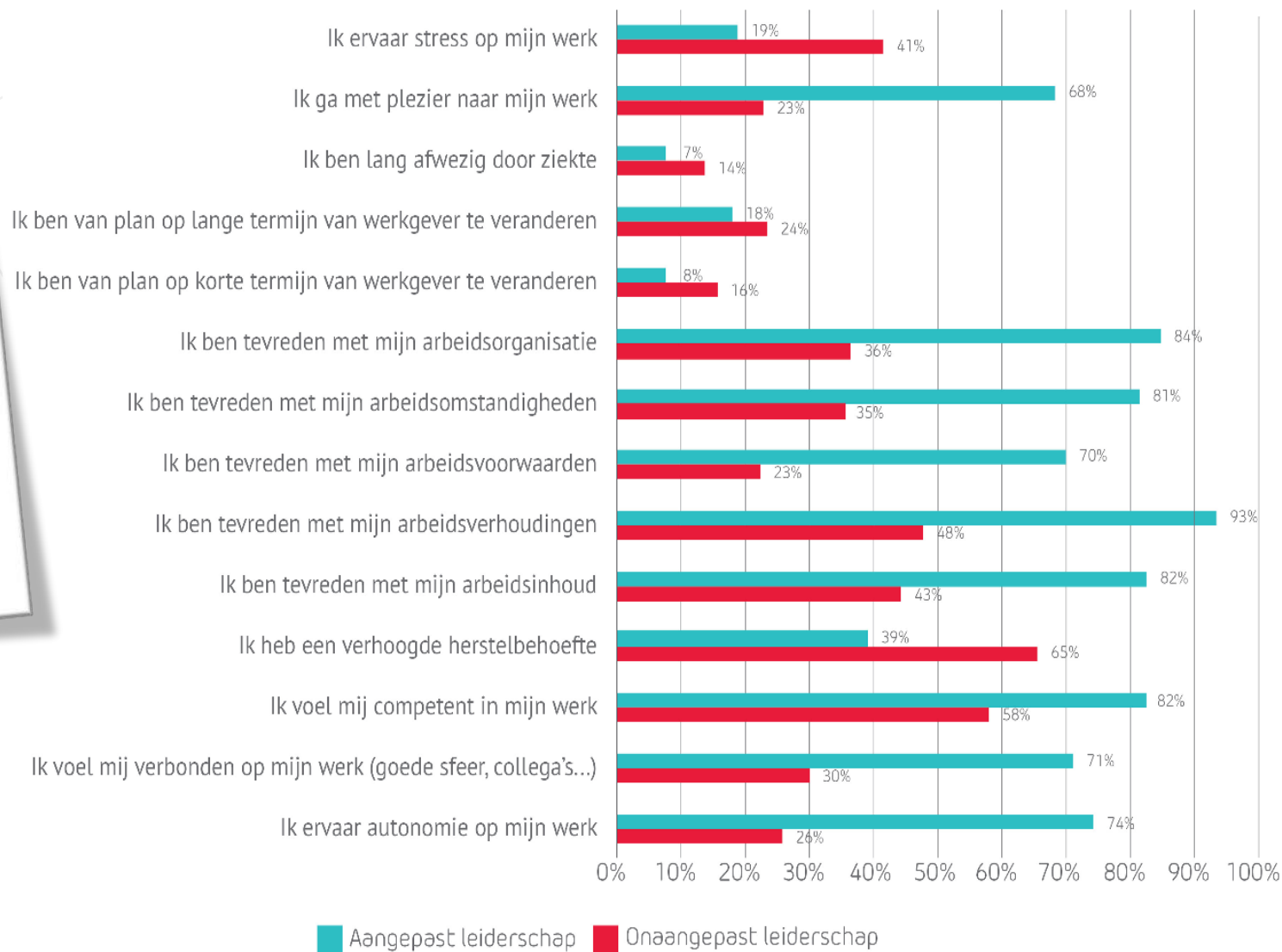
Helpt van de leidinggevendenden durft zijn fouten niet toe te geven

35% van de Belgische werknemers is niet overtuigd van de leiderschapsvaardigheden van zijn of haar leidinggevende. Dat blijkt uit recent onderzoek van Securex. In zijn nieuwe visie op leiderschap benadrukt Securex de fel veranderende rol van de leidinggevende en de daaraan gekoppelde verwachtingen bij de medewerkers. "De tijd dat een leidinggevende de instructies geeft op de werkvloer is definitief voorbij," zegt Hermina Van Coillie, HR Research Expert bij Securex.

Uit onderzoek van HR-specialist Securex blijkt dat meer dan 1 op 3 (35%) van de Belgische werknemers zijn leidinggevende geen goede baas vindt. De leidinggevende daarentegen kent zichzelf een betere score toe. Slechts 13% van de leidinggevendenden vindt van zichzelf dat ze geen goede leidinggevende zijn, en dus niet over de juiste vaardigheden beschikken.

Uit de cijfers blijkt dat de leidinggevendenden hun eigen vaardigheden veelal overschatten. Dit verschil is het grootst wanneer het gaat om het communiceren van de toekomstvisie. Terwijl 82% van de leidinggevendenden denkt te inspireren met hun toekomstvisie, is slechts de helft (52%) van de medewerkers het daarmee eens. Ook bij het motiveren van de medewerkers overschatten

Securex, 17 januari 2019



■ Aangepast leiderschap ■ Onaangepast leiderschap

Leiderschap geherdefinieerd

1. Leiderschap-DNA: **dynamisch, robuust** en **universeel**
2. Een door **wetenschap** ondersteund en uitgekende benadering
3. Leiderschap dat **tijd, plaats en cultuur overstijgt**
4. Deze visie op Leiderschap wordt versterkt dank zij een **uniek samenwerkingsverband**:
 - a. Eigen onderzoeksmateriaal
vanuit het Securex HR Research departement
 - b. Businessinzichten en praktijkervaringen
vanuit de Securex expertisecentra HR Consulting, Health & Safety en het HR departement
 - c. Academisch onderzoeksmateriaal
vanuit diverse leerstoelen en gerichte samenwerking met universiteiten

Leidenschaft-DNA



Leiderschap in een complexe, lokale, context


De **externe context** bepaalt de invulling van Leiderschapsprincipes

Inkanteling van OCMW in Gemeentebestuur

Het politieke luik. Verkiezingen

Privatisering - OCMW's die samengevoegd worden in Zorgbedrijven

Fuseren van Gemeentebesturen



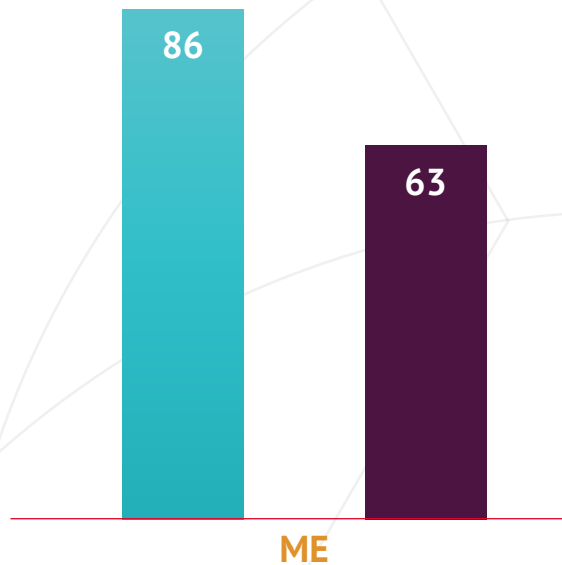
**Een wereld in continue verandering
vereist
sterke leiders**

leidinggevend
én
medewerkers



ME Een leider ontwikkelt **'leadership mindsets'**

Leiderschap-DNA



% leidinggevendens dat zichzelf hoog scoort
% medewerkers dat leidinggevende hoog scoort

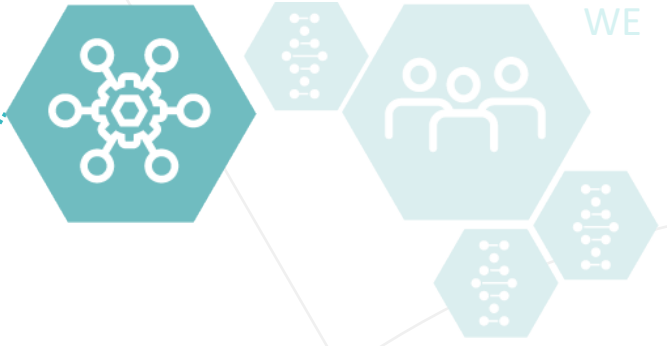
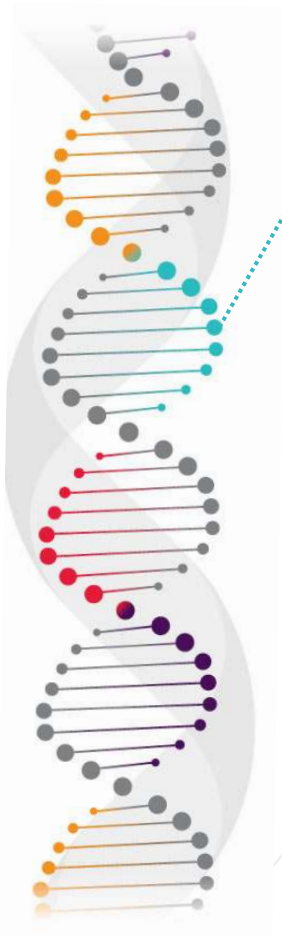
Waarden en normen die men als leider dient te ontwikkelen, bij zichzelf en bij anderen – oftewel *'Leadership Mindsets'*

- Openstaan voor verandering (challenge de status quo)
- Boven zichzelf uitstijgen (anderen begrijpen, waarderen, tolereren en helpen)
- Integriteit (onderling respect, transparantie, een veilige vertrouwensvolle omgeving)
- Groeien (sociale waardering, betekenis- en succesvol zijn)
- Authenticiteit (zelfvertrouwen, jezelf kunnen zijn, walk the talk)



“

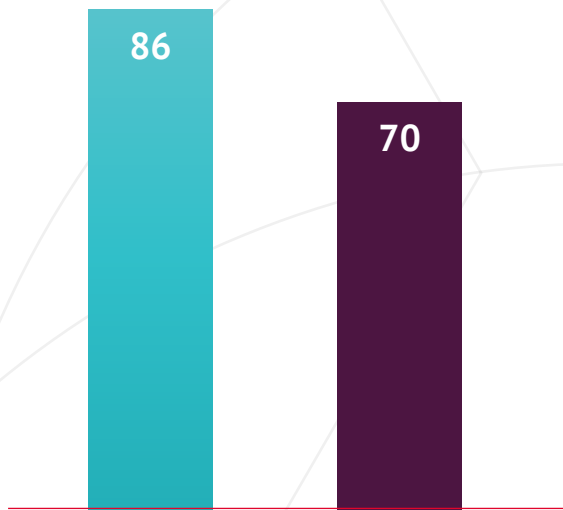
Waarom is een
waardenfit tussen
medewerker en organisatie
belangrijk?



INTERNE CONTEXT (WE)

Creëren van een aangepast klimaat

Leiderschap-DNA



CONTEXT

% leidinggevenden dat zichzelf hoog scoort
% medewerkers dat leidinggevende hoog scoort

Organisatiecultuur, als startpunt

- Spanningsveld, samenvoegen 2 culturen (lokaal bestuur en OCMW)
- Doel: duurzame groei (welzijn en succesvol werken, met goesting, staan centraal)

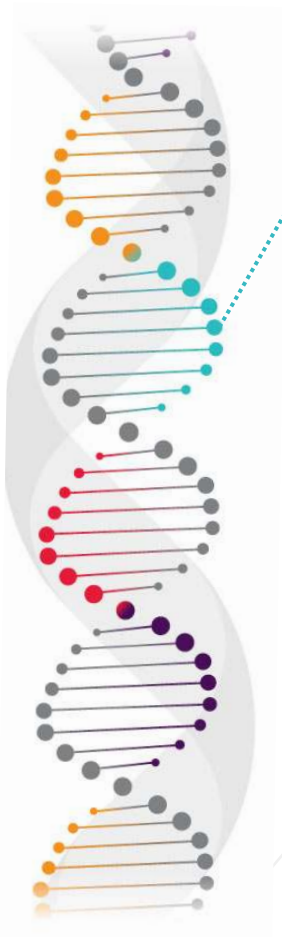
Leiderschapsprincipes: het topmanagement bepaalt, op basis van de Leiderschap-DNA bouwstenen en ifv de organisatorische uitdagingen, welk soort leiderschap bijdraagt tot waardecreatie.



WE

INTERNE CONTEXT (WE)

Creëren van een aangepast klimaat



Wie overkwam dit? En welke lessen leren we er uit?
Zijn muziekleraar zei 'als componist is hij hopeloos!'
We stoppen met je want je bent niet geschikt voor TV-werk
Hij kon niet praten tot zijn vierde levensjaar & leraren zeiden dat het niet veel zou worden.
Uw zoon is te klein en niet helemaal volgroeid. Hij kan beter stoppen met voetbal
Wij gaan u helaas ontslaan: u heeft te weinig fantasie en geen originele ideeën
Met jullie geluid maken jullie geen enkele kans in de muziekbusiness

Mozart	Beethoven	Vivaldi
Oprah Winfrey	Gert Verhulst	Erik van Looy
Neil Armstrong	Pavarotti	Albert Einstein
Lionel Messi	Eden Hazard	Maradona
Tim Burton	Walt Disney	Lady Gaga
Queen	Rolling Stones	The Beatles



ACTIONS – Een leider past zijn stijl aan

Leiderschap in balans

- Staat garant voor efficiëntie, motivatie, continue verbetering en aanpassingsvermogen
- Past zijn leiderschapsstijl aan (in functie van de context, de complexiteit van de situatie, de maturiteit van zijn werknemers)
- Houdt zijn stijl (relationeel-, taak- & verandergericht) in balans

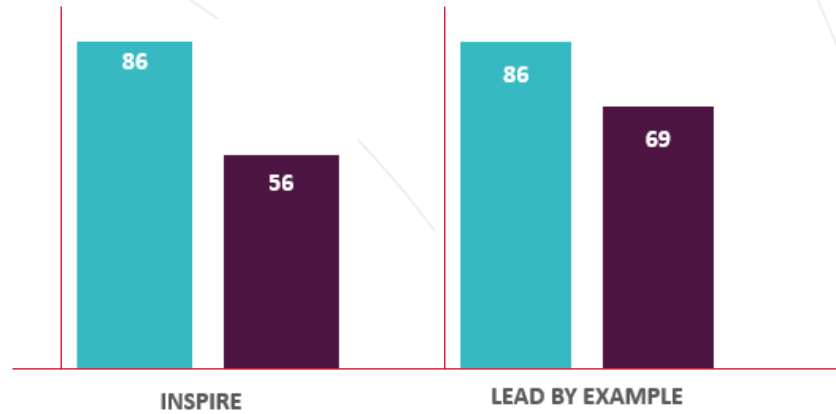
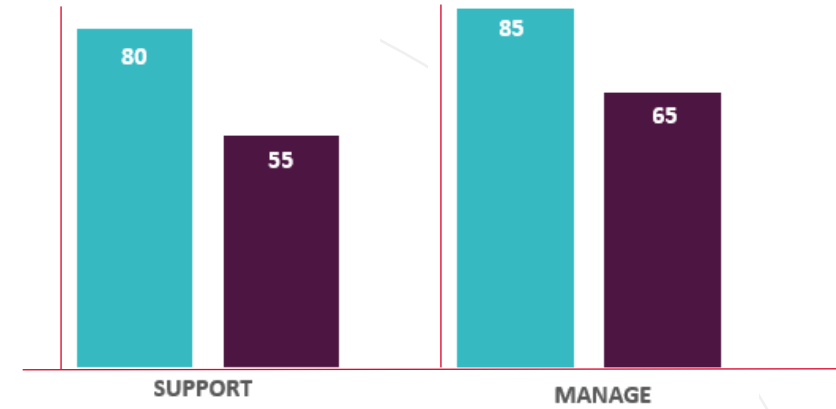
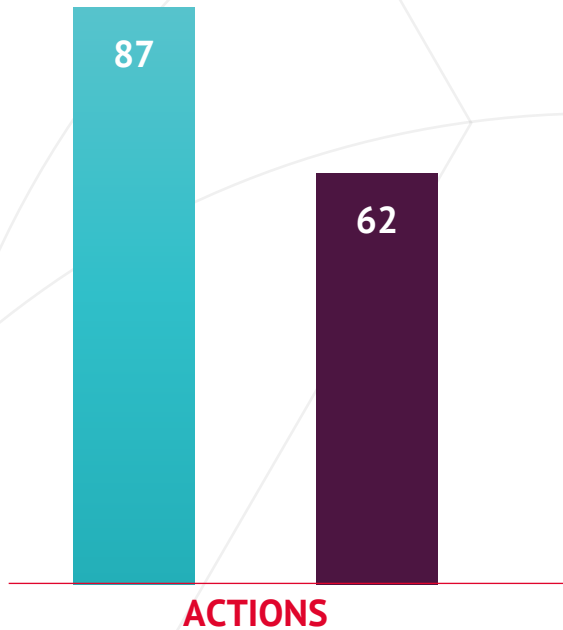


Er bestaat geen universele, éénduidige, leiderschapsstijl



ACTIONS – Een leider past zijn stijl aan

Leiderschap-DNA



% leidinggevend en dat zichzelf hoog scoort
% medewerkers dat leidinggevend hoog scoort



ACTIONS – Een leider past zijn stijl aan

Sterk leiderschap is nodig!

Een veranderende omgeving

- Nieuw organigram creëert onzekerheid bij de medewerkers mbt invulling functiehouders
- Ontstaan van overbodige posten
- Discrepantie interne statuten

Kan leiden tot

- Een ongelijke verhouding in taakbelasting en werkinhoud
- Een verslechterde sfeer (vb: demotivatie, pestgedrag, ...)

Bijkomende interne complexiteit

- Leidinggevenden die het niet gewoon zijn, of niet kunnen, om sterk leiderschap te voeren



ACTIONS – Een leider past zijn stijl aan

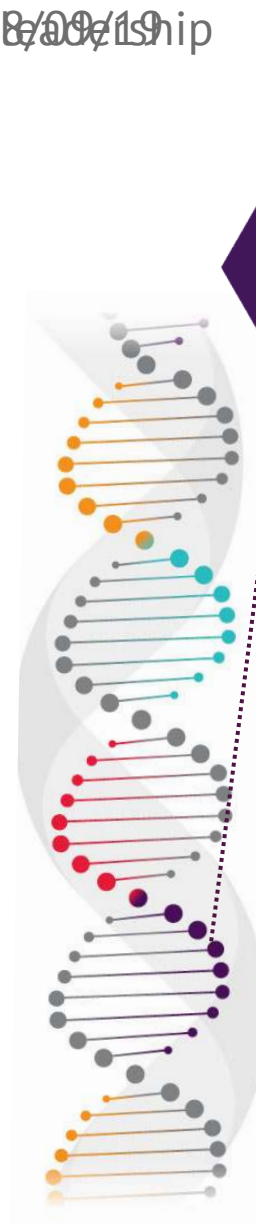


- Moedigt een open, continue, dialoog aan
- Stimuleert inspraak en participatie
- Haalt het beste bij iedereen naar boven
- Versterkt de teamgeest

- Ondersteunt en Implementeert de (nieuwe) visie
- Creëert een veilige, vertrouwens- en betekenisvolle werkomgeving
- Stimuleert innovatief denken en experimenteren

- Gericht op korte en lange termijn resultaat
- Stelt heldere, collectieve doelstellingen en verwachtingen
- Staat garant voor een efficiënte teamwerking
- Handelt volgens de geldende wettelijke richtlijnen
- Zet de beschikbare talenten optimaal in

- Handelt integer en transparant
- Doet wat hij zegt
- Is zelfzeker, met een vleugje bescheidenheid
- Weet wanneer te leiden en te volgen
- Toont zichzelf open om te groeien en te ontwikkelen



VALUE CREATION – Waardecreatie, voor alle stakeholders

EEN LEIDER

- ◆ Motiveert
- ◆ Innoveert
- ◆ Stimuleert groei
- ◆ Verhoogt de prestaties
- ◆ Verbetert de productiviteit

"A FAST CHANGING
WORLD CREATES NEW
OPPORTUNITIES"
(WATSON & CRICK)

De essentie van Leiderschap-DNA

EXTERNE CONTEXT

De externe context bepaalt de invulling van Leiderschapsprincipes



ME

Een leider ontwikkelt 'leadership mindsets'



INTERNAL CONTEXT (WE)

Een leider creëert een aangepast klimaat



ACTIONS

Een leider past zijn leiderschapstijl aan



VALUE CREATION

Een leider creëert meerwaarde voor alle stakeholders



Inzetten op Leiderschapsontwikkeling

Tips - waarneembare effecten (leren en toepassen)

Enkele basisprincipes

1. Behoeftenanalyse

Vertrek bij het opzetten van een traject rond leiderschapsontwikkeling steeds vanuit een duidelijke behoeftenanalyse tussen de “as is” en de “to be”-situatie op vlak van leiderschap zowel op niveau van de organisatie, als op niveau van het individu.

2. Maatwerk

Werk een programma uit op maat van uw organisatie met herkenbare bedrijfseigen cases.

3. Leerthema's

Richt u vooral op de transfert van algemene managementvaardigheden (zoals omgaan met doelstellingen, prestatie-evaluatie, time-management) & op relationele vaardigheden (zoals communiceren, onderhandelen, coachen).

4. Leerprogramma

Spread uw opleiding in de tijd en zorg ervoor dat deze bestaat uit verschillende modules (in totaal minimaal 3 dagdelen).

5. Leermethodiek

Voorzie in het programma voldoende ruimte voor interactie en oefeningen, gebaseerd op casuïstiek die herkenbaar is vanuit de leefwereld van de trainee & wissel af op vlak van leervormen.

6. Transfert naar de werkvloer

Leiderschapsontwikkeling is geen one-shot gebeurtenis. De organisatie dient het aangeleerde te ondersteunen en op te volgen, alsook te integreren in de systemen en processen.



Traject - Leiderschapsontwikkeling

Plan van aanpak

