



Leiderschap

Ruimte voor leiders en professionals

NCJ & Leeuwendaal Advies

Ellen Joan Wessels

Maaïke Rutten

| © Leeuwendaal Advies | Werkconferentie NCJ 21 maart 2019



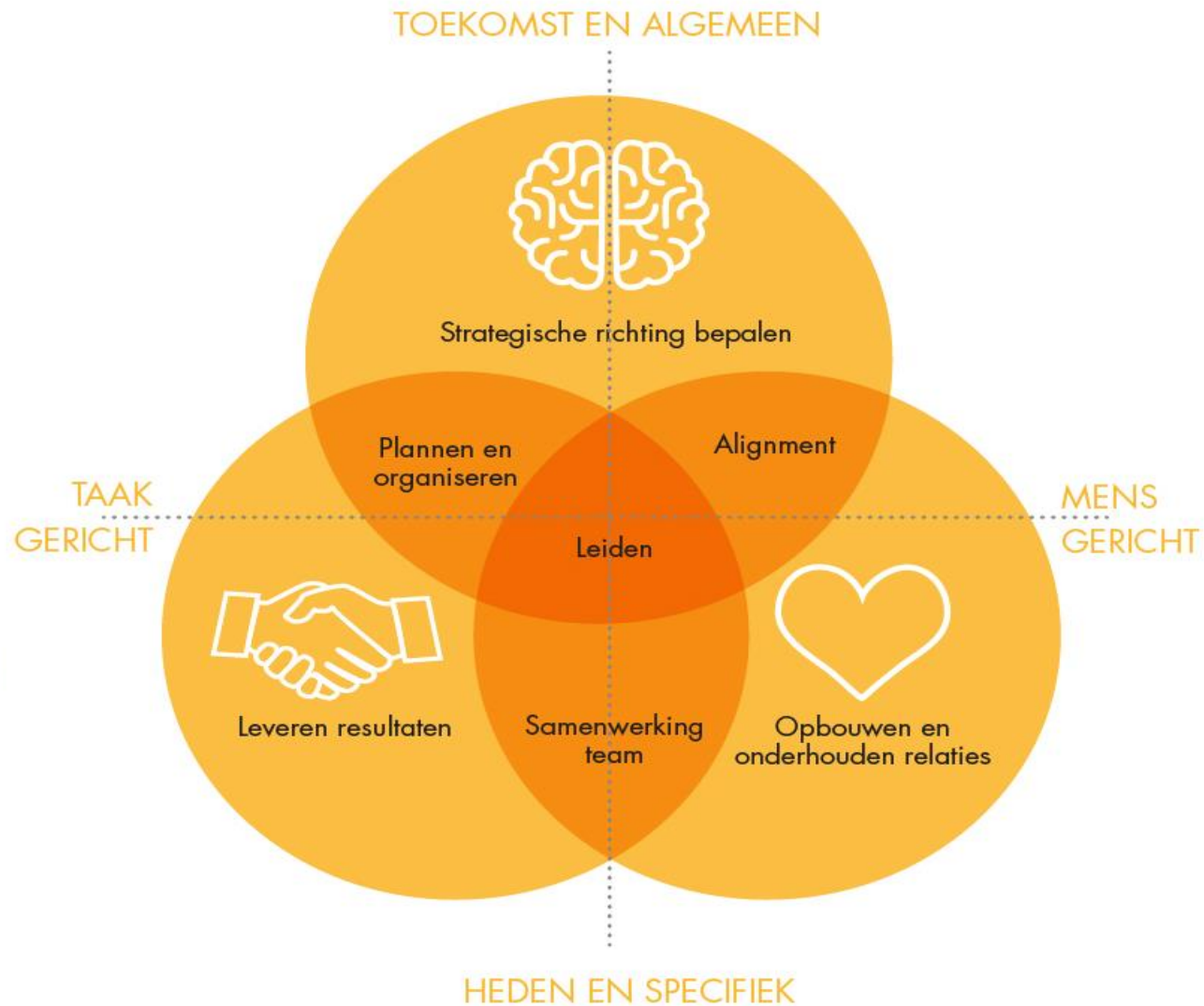
VRAAG:

Wat zijn de kenmerken van dé excellente leider?

Domeinen van leiderschap



Scope, focus en domeinen leiderschap



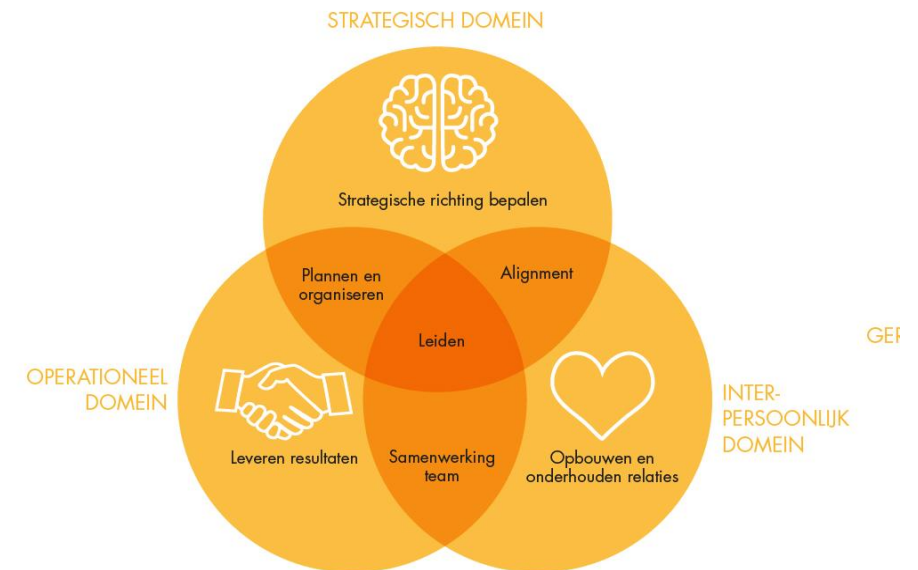
Leiderschap manifesteert zich op drie domeinen die elkaar deels overlappen:

- *Strategie*
- *Operatie*
- *Relatie*

Eenden zijn geen goede leiders

- Onderzoek door Oxford University wijst uit dat er geen mensen te vinden zijn die uitblinken in strategisch vernuft én in operationele excellentie én in het vermogen om relaties te bouwen.
- De vergelijking met de eend dringt zich onvermijdelijk op. Een eend kan vliegen, zwemmen en lopen maar blinkt nergens in uit.

Dé leider bestaat niet, de leider kan het niet alleen



De goede leider



Focus op je sterke punten



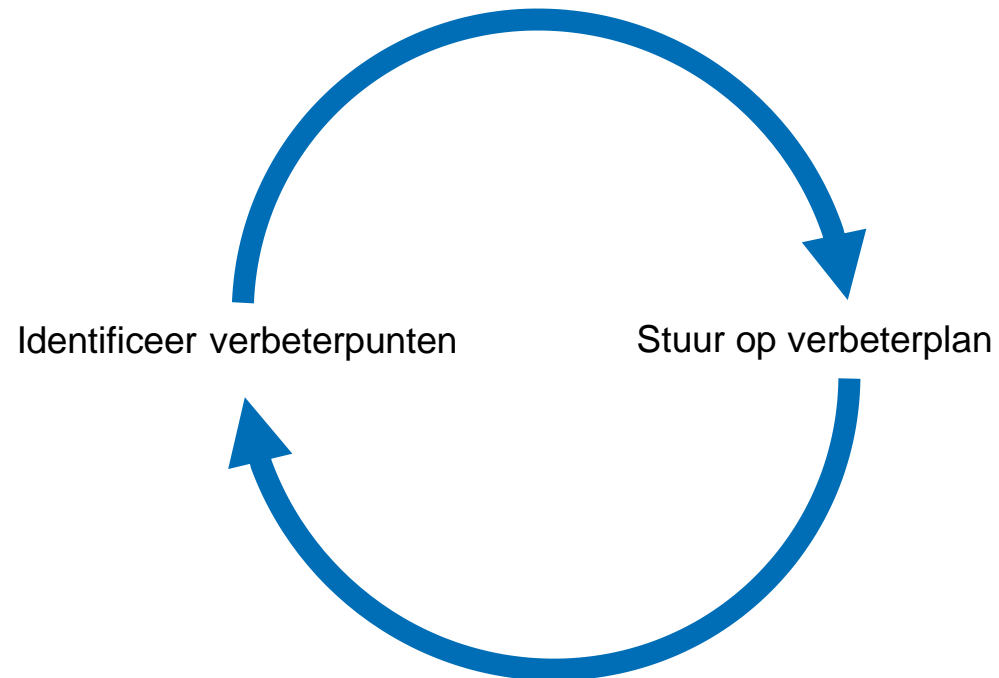
Donald O. Clifton, Ph.D. psycholoog,
business executive, en grondlegger van de
CliftonStrengths (1924-2003)

“**Wat** zou er **gebeuren** als we
stilstaan bij wat **goed** is aan
mensen, in plaats van te focussen
op wat er **mis** is met hen?”

Ontwikkeling vanuit de strengths benadering

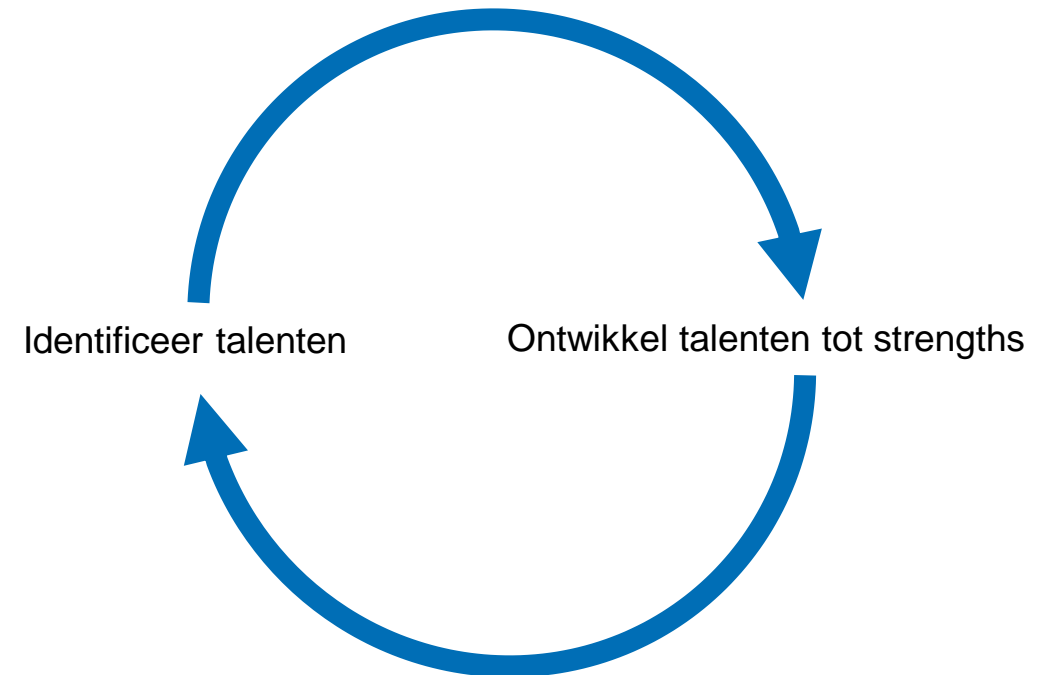
Niet zo:

Repareren van zwaktes en voorkomen van falen



Maar zo:

Investeren in talenten en bevorderen van succes



Achtergrond

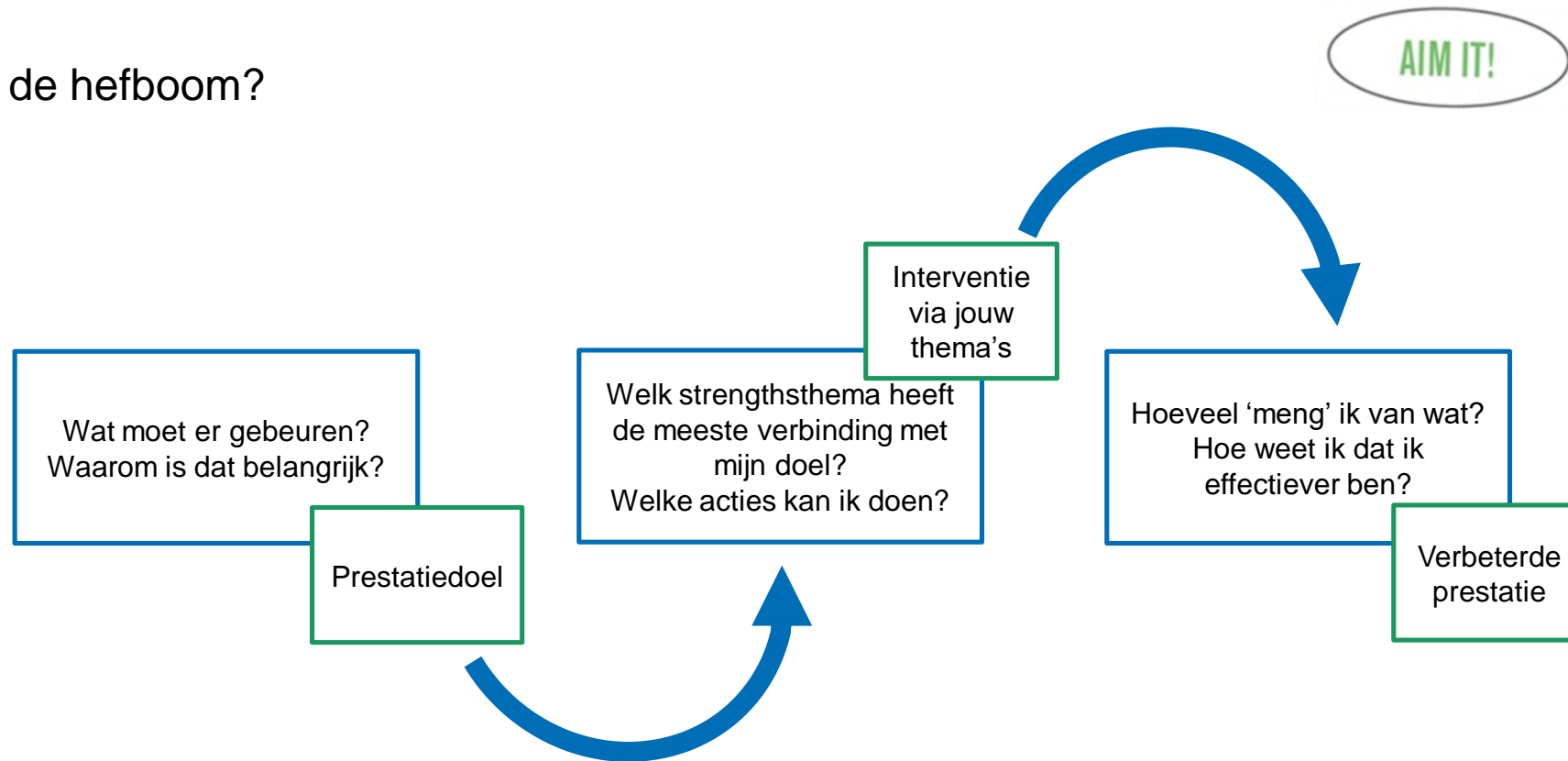
“Wat zou er gebeuren als we eens gingen focussen op wat goed gaat bij mensen, in plaats van fout?”

Gallup research (gebleken in de praktijk):

- Mensen die hun strengths elke dag gebruiken zijn **7.8%** productiever
- Als mensen zich focussen op het gebruik van hun talenten is de kans **6 x** zo groot dat ze zich verbonden voelen met de organisatie
- Teams, waarvan de individuele leden worden ingezet op hun strengths, **12,5%** productiever zijn dan gemiddeld
- Teams met hoge verbondenheid ervaren **21%** hogere productiviteit, **37%** lager ziekteverzuim en **10%** hogere klanttevredenheid
- Het gedrag van de direct leidinggevende heeft voor **± 70%** invloed op de verbondenheid die medewerkers voelen met de organisatie

Strengths gekoppeld aan doelen

Waar zit de hefboom?



OEFENING: doelen stellen

Formuleer een belangrijke (strategische) opgave voor de organisatie / het managementteam

+

*Beantwoord de vraag:
'Kan ik elke dag doen waar ik het beste in ben als het gaat om het realiseren van deze opgave?'*





Strengths based leiderschap

Leiderschap: van strengths → engagement → naar resultaat

- 'When times are hard, leadership makes the greatest difference'. Ook bij zelforganiserende of resultaatverantwoordelijke teams.
- Het gedrag van de direct leidinggevende heeft de grootste invloed op de *engagement* (verbondenheid) van medewerkers.
- Engagement van medewerkers is bepalend voor het *succes van organisaties*.
- Voor engagement is het zeer belangrijk dat medewerkers hun *strengths* kunnen inzetten.
- Dat vraagt in algemene zin om een meer dienende manier van leidinggeven ('servant leadership') die gericht is op scheppen van voorwaarden waarin strengths van medewerkers worden aangesproken en ontwikkeld.

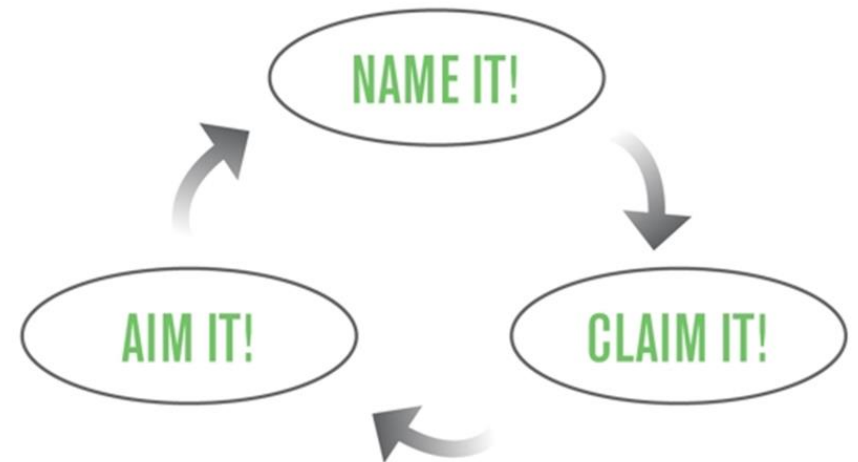
De kern van onze visie

Als leiders hun eigen strengths kennen én als leiders weten hoe zij hun teamleden zó kunnen sturen en coachen dat ook zij ook hun strengths iedere dag kunnen inzetten, ontstaat er door een hogere engagement een effectievere teamsamenwerking die leidt tot hogere prestaties op de teamopgaven die volgt uit de strategische organisatieopgave.

Excellente managers

Werken **strengths based**:

- Ze geloven dat talent de basis is voor succes.
- Ze zijn zich bewust van hun eigen talenten en nemen hun verantwoordelijkheid deze verder te ontwikkelen.
- Ze begrijpen en waarderen de unieke talenten en strengths van elk teamlid.
- Ze identificeren taken en activiteiten die elk teamlid het beste kan doen.
- Ze helpen hun medewerkers om hun talenten te begrijpen, te waarderen en erin te gaan investeren.
- Ze spelen in op de behoeften van hun teamleden om tot bloei te komen.



Excellente managers

Zijn gericht op **engagement** (verbondenheid tussen mens en organisatie):

- Ze hebben op een authentieke manier aandacht voor elk teamlid, en helpen een ieder zich te ontwikkelen en te groeien in zijn/haar rol.
- Ze bouwen aan een cultuur in het team die gaat over samenwerking en partnerschap.
- Ze focussen op de betrokkenheid van elk teamlid, en zorgen voor voldoende ondersteuning vanuit de systemen: de dingen die je voor je werk nodig hebt, moeten er zijn.

Zijn gericht op realisatie van de beoogde te leveren **prestaties**:

- Ze stellen duidelijke prestatiedoelen en verwachtingen.
- Ze meten de voortgang en uitkomsten.
- Ze geven feedback en richting aan medewerkers en team, zodat men zelf in staat is om beslissingen te nemen en acties te ondernemen.

Waar kan ik als leider concreet mee aan de slag?

- **Het concreet vertalen van de strategische organisatieopgave naar opgaven voor teams / het (management)team**

De doelstelling van de organisatie is leidend. Als de teamopgave hier goed van afgeleid is en concreet gemaakt is, is het voor teamleden eenvoudiger te weten wat van hen verwacht wordt (kaders) en hoe ze vanuit *eigenaarschap* en *eigen verantwoordelijkheid* via hun eigen strengths invulling kunnen geven aan hoe zij resultaten behalen.

- **Het ontdekken en benutten van je eigen strengths en die van de leden van het team**

Als leidinggevende start je bij je eigen strengths. Het helpt je te begrijpen waar jij in uitblinkt, in wat jouw filter op de wereld is en in wat jij nodig hebt. Zo leer je hoe je *het beste van jezelf kunt inzetten* in het ontwikkelen van het team en het bereiken van de teamdoelen.

- **Het sturen en coachen op de ontwikkeling en inzet van strengths in de teamsamenwerking in relatie tot de teamopgave**

Dit vraagt van je als leidinggevende dat je de *dialogoog* kunt voeren over de strengths van je mensen en de verantwoordelijkheid voor het realiseren van resultaat bij de medewerker zelf laat.



OEFENING: strengths ontdekken

Omcirkel met behulp van het overzicht van de 34 strengths 2 tot 3 strengths waarin je jezelf duidelijk herkent

+

‘Geef’ een strength aan een ander waarin je hem of haar duidelijk herkent

OEFENING: **benutten strengths**

Verken hoe je je eigen strengths kunt inzetten in relatie tot de geformuleerde opgave

Formuleer je eigen ontwikkelvraag (*Welke van mijn eigen sterke punten zou ik verder willen ontwikkelen?*)

+

Deel je inzichten met 1 of 2 mensen naast je





Strengths based leiderschap

People don't change that much.
Don't waste time trying to put in what was left out.
Try to draw out what was left in.
That's hard enough.
(Don Clifton: First, Break all the rules)



OEFENING: speeddaten

Kan ik jou helpen met je opgave en/of je persoonlijke ontwikkelvraag en zo ja welke strengths kan ik daarbij inzetten?

En vice versa; kun jij mij helpen?



OEFENING: terug naar je eigen (management)team

Denkend aan je collega leidinggevenden in je eigen organisatie, wat voor sterke punten neem je bij hen waar en hoe zou je die kunnen benutten?

OVERHEID

ONDERWIJS

ZORG

Kantoor Den Haag

Oude Middenweg 11
2491 AC Den Haag

Kantoor Utrecht

Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT Utrecht

T 088 00 868 00

F 088 00 868 10

info@leeuwendaal.nl

www.leeuwendaal.nl



Engagement nader bekeken: inzicht in teams en leiderschapsopgave

Onderzoek van Gallup wijst uit dat de performance van organisaties (en hun teams) voor een significant aandeel beïnvloed wordt door de engagement (verbondenheid) in een organisatie. Zij concludeerden dat twaalf engagement-elementen aantoonbaar leiden tot teamprestaties. Ook concludeerde Gallup dat:

- het kennen, benutten en kunnen ontwikkelen van strengths een cruciaal onderdeel is van deze twaalf elementen;
- de direct leidinggevende veel en de meeste impact heeft op de sturing en facilitering van deze twaalf elementen;
- er een volgordelijkheid zit in de urgentie van ontwikkeling van deze twaalf elementen. De basis (vraag 1 en 2) moet op orde zijn, voordat de volgende stap in ontwikkeling gemaakt kan worden.

De mate van engagement geeft informatie over:

- De volwassenheid c.q. zelfstandigheid van het team (leiderschap van de professional.
- De elementen waar de leidinggevende al voldoende impact op heeft.
- De elementen waar de leidinggevende nog invloed op uit kan oefenen.
- Waar de leidinggevende zich dús nog op kan ontwikkelen.

Engagement nader bekeken: inzicht in teams en leiderschapsopgave

De twaalf engagement-elementen zijn:

1. Ik weet wat er op het werk van mij wordt verwacht
2. Ik heb de materialen en gereedschappen die ik nodig heb om mijn werk correct uit te voeren
3. Op mijn werk heb ik iedere dag de gelegenheid te doen waar ik het best in ben
4. In de afgelopen zeven dagen heb ik lof of erkenning gekregen door goed werk af te leveren
5. Ik heb de indruk dat mijn supervisor of iemand op het werk zich om mij bekommert als persoon
6. Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling aanmoedigt
7. Ik heb de indruk dat er op het werk rekening wordt gehouden met mijn mening
8. De missie of doelstelling van mijn bedrijf geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is
9. Mijn collega's zijn vastbesloten om kwaliteitswerk af te leveren
10. Ik heb een beste vriend op het werk
11. In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang
12. Het afgelopen jaar heb ik op het werk de gelegenheid gehad om te leren en te groeien