



ROOZENDAAL

HUMAN PERFORMANCE CONSULTANCY

**Leiderschap als kritieke succesfactor
bij organisatieverandering**

8 juni 2007

**Wat er achter ons ligt,
en wat er voor ons ligt,
is niets vergeleken met wat er in ons ligt**

Ralf Waldo Emerson



HUMAN PERFORMANCE CONSULTANCY

Inhoudsopgave

1. Inleiding, welkom en kennismaken

2. Relatie organisatieontwikkeling en leiderschapontwikkeling

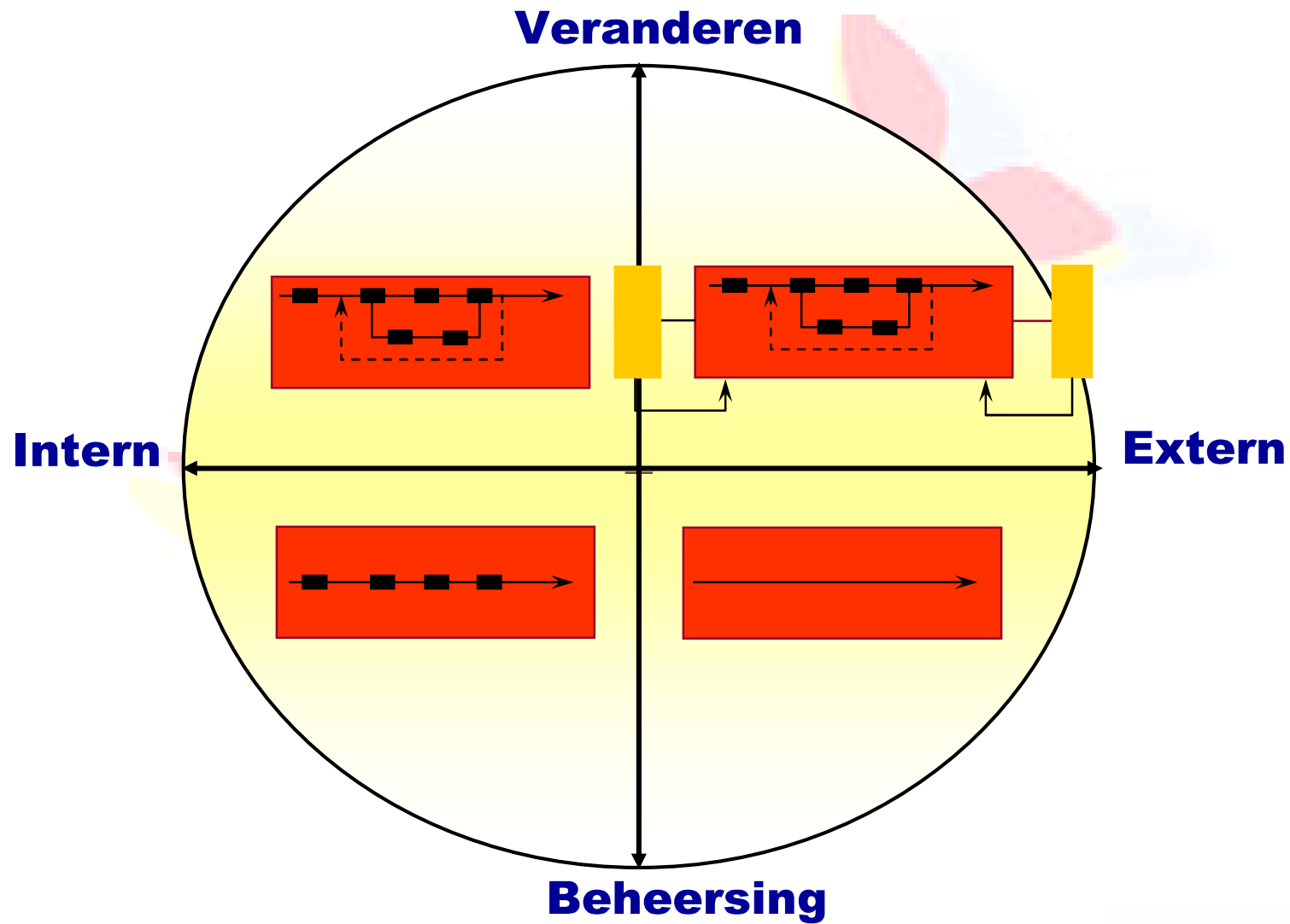
3. Het leiderschapsconcept

4. Hoe kun je leiderschap ontwikkelen?

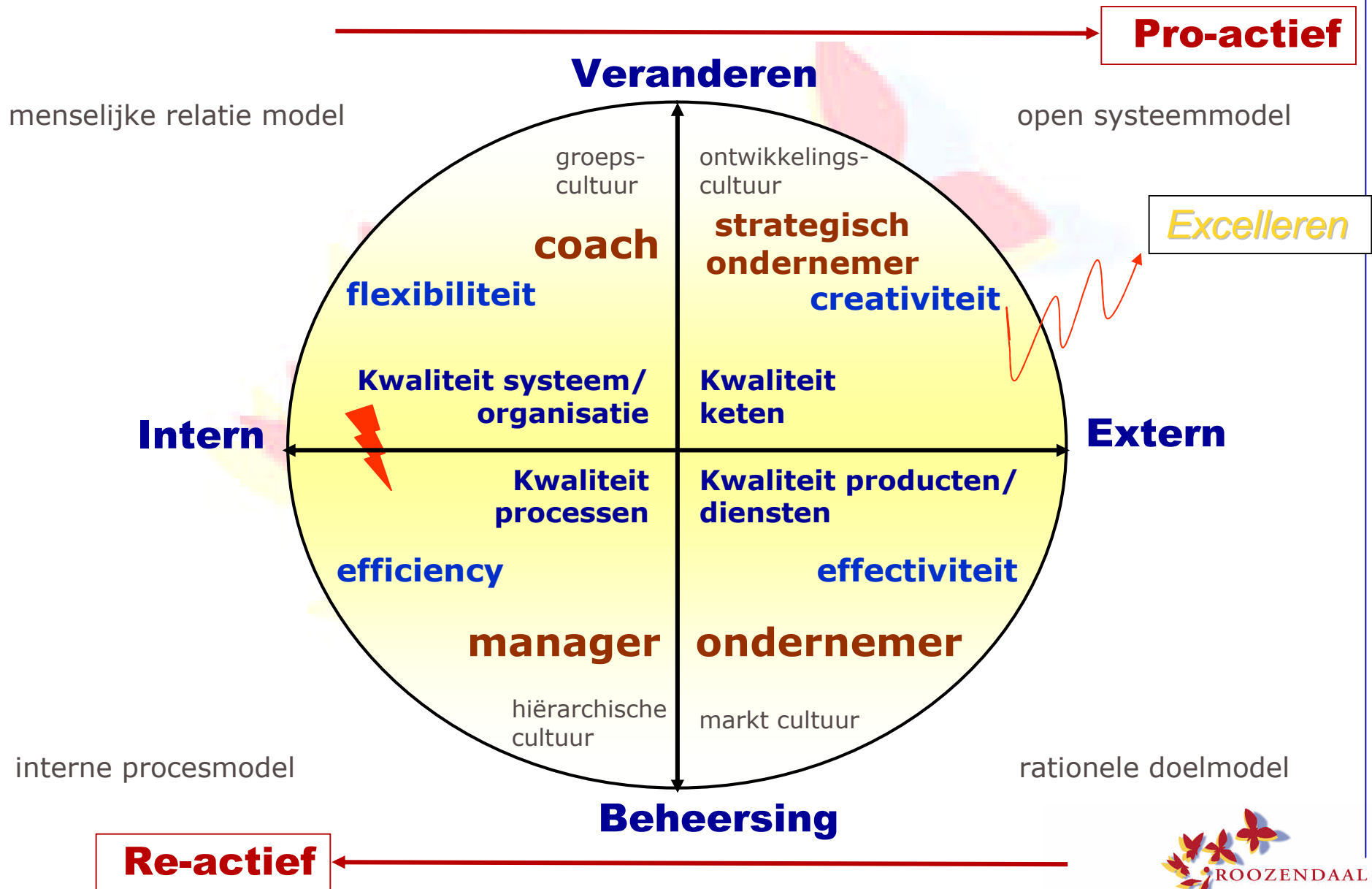
5. Vragen en discussie



Vier verschillende types organisaties



Leiderschap *in de context van organisatie en cultuur*



Leiderschapsontwikkeling

- Doel van *leiderschap* is dat resultaten worden bereikt door optimaal functionerende medewerkers
- *leiderschap heeft betrekking op:*
 1. wat drijft mij als leider?
 2. wat zijn mijn kwaliteiten?
 3. hoe krijg ik dingen gedaan?
 4. wat vraagt mijn omgeving?

Wat drijft mij?



- 1^e metselaar:
- 2^e metselaar:
- 3^e metselaar:

Wat drijft mij?



- 1^e metselaar:
 - ik metsel stenen op elkaar
- 2^e metselaar:
- 3^e metselaar:

Wat drijft mij?



- 1^e metselaar:
 - ik metsel stenen op elkaar
- 2^e metselaar:
 - ik bouw een kathedraal
- 3^e metselaar:

Wat drijft mij?



- 1^e metselaar:
 - ik metsel stenen op elkaar
- 2^e metselaar:
 - ik bouw een kathedraal
- 3^e metselaar:
 - ik creëer Gods huis op aarde

Reflectie als leermethode

De beste leiders.....

- **Ze peinzen, mijmeren en reflecteren.**
- **Ze beseffen de waarde van deze tijd voor reflectie.**
- **“De beste leiders die ik heb bestudeerd leggen zichzelf allemaal de discipline op om tijdens hun werk tijd vrij te maken om na te denken.**
- **Ze gaan na wat er is gebeurd, en trekken lering uit hun ervaringen.”**

Marcus Buckingham (The One Thing You need to Know)

Leiderschap

betekent dingen gedaan krijgen



Vanuit een visie
dingen gedaan
krijgen

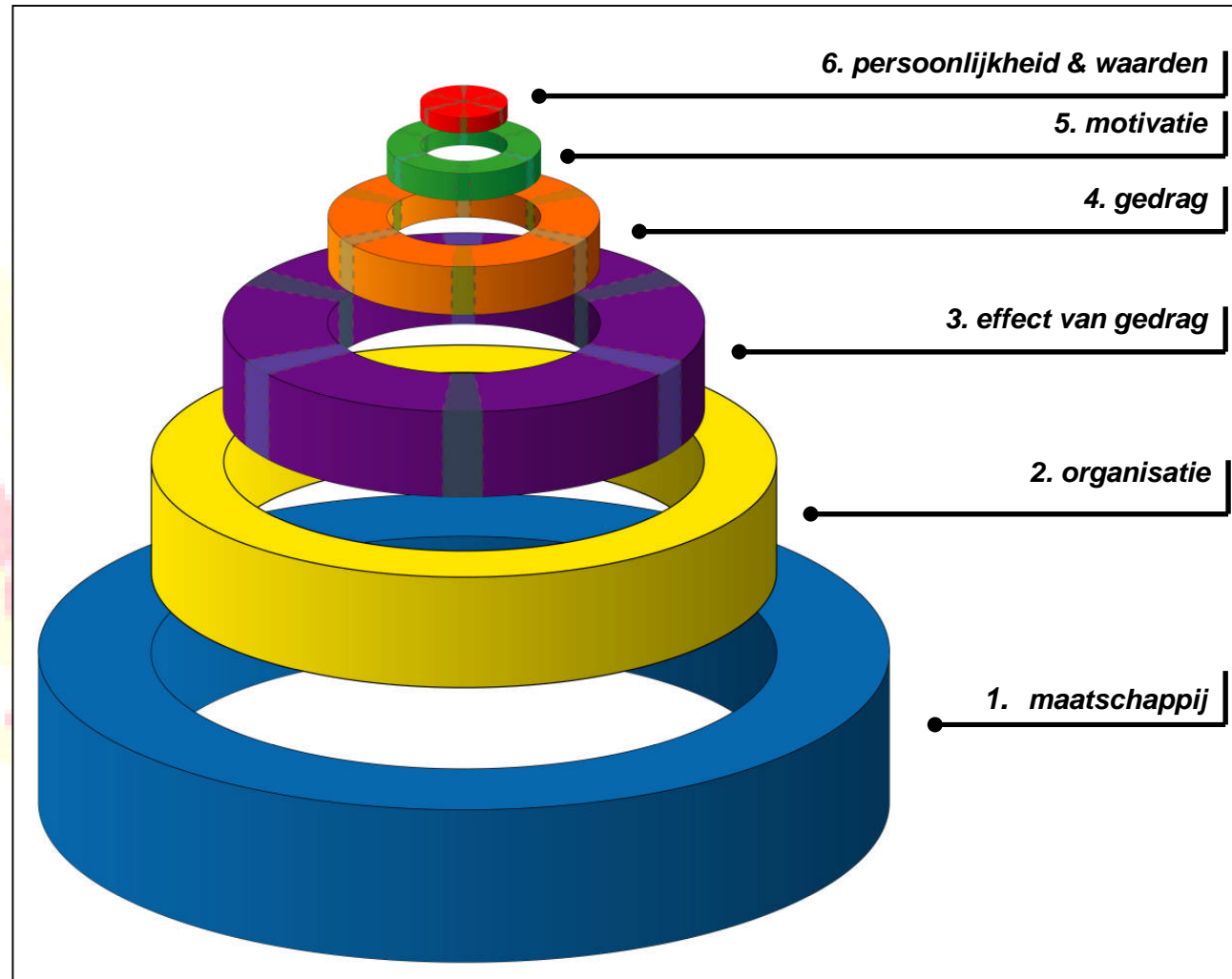
met, voor en door
anderen

binnen de context van de

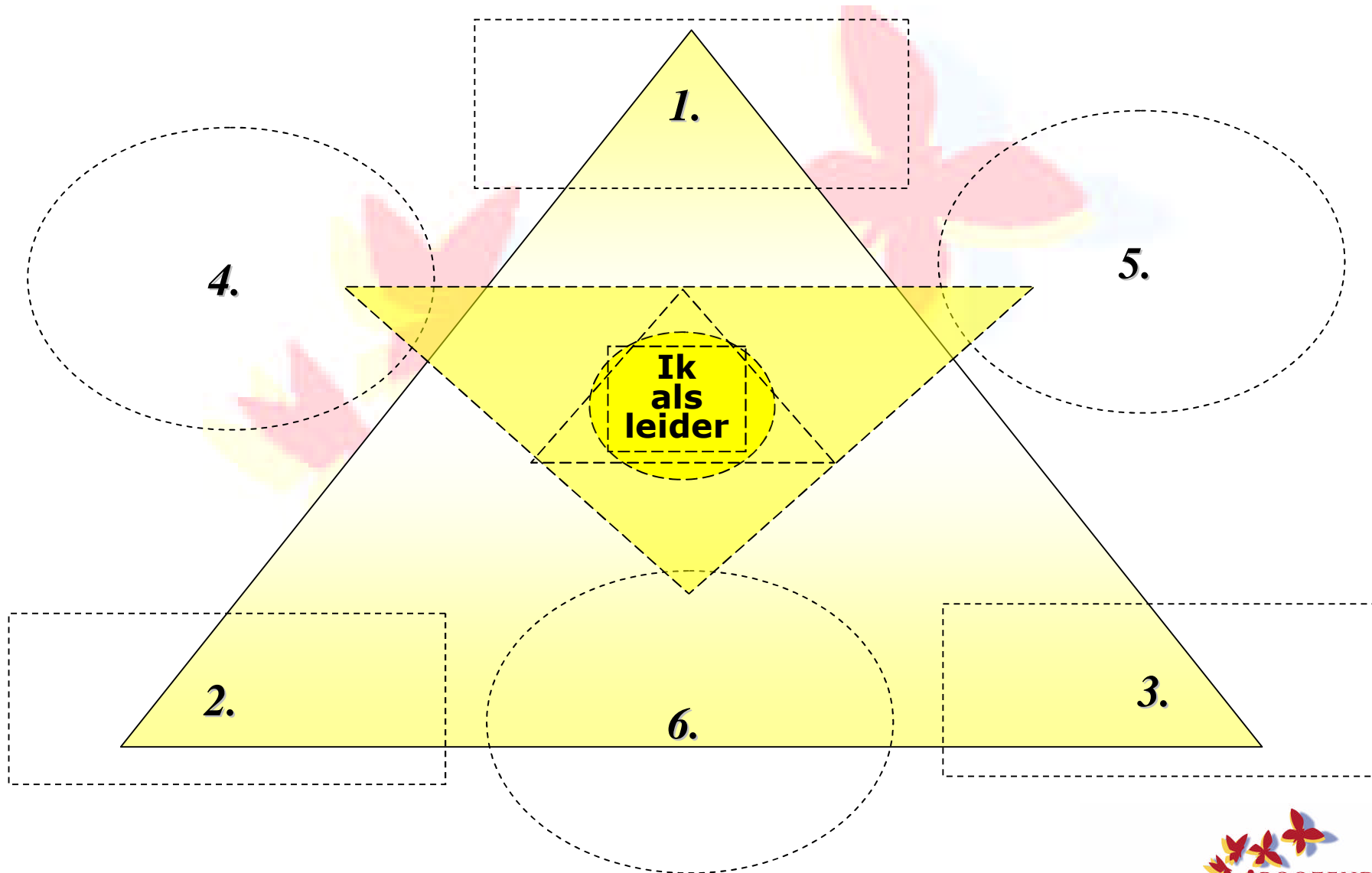
- organisatie
- maatschappij

Contextueel leiderschap

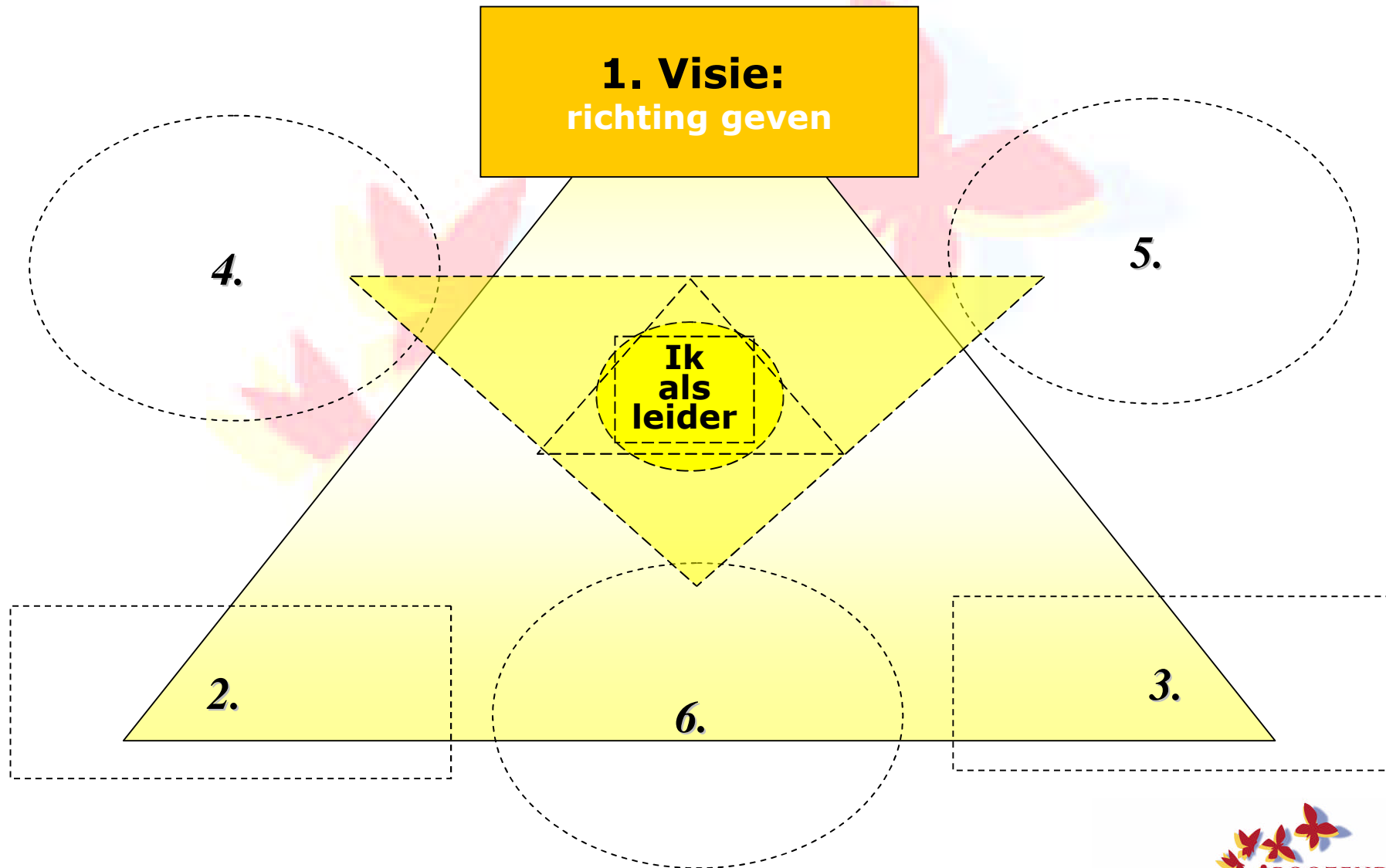
Diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode®



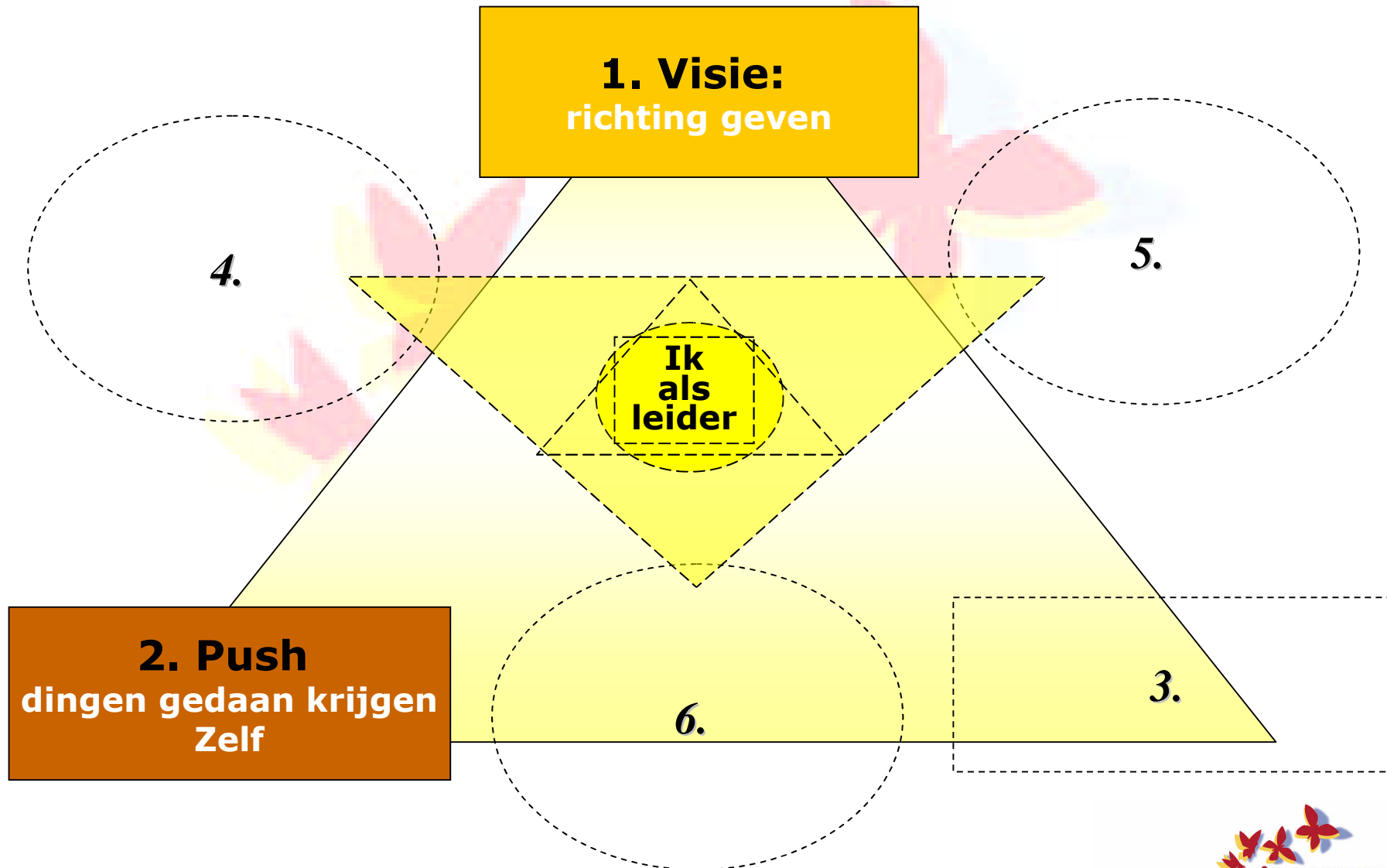
Het leiderschapsconcept: de stijlen



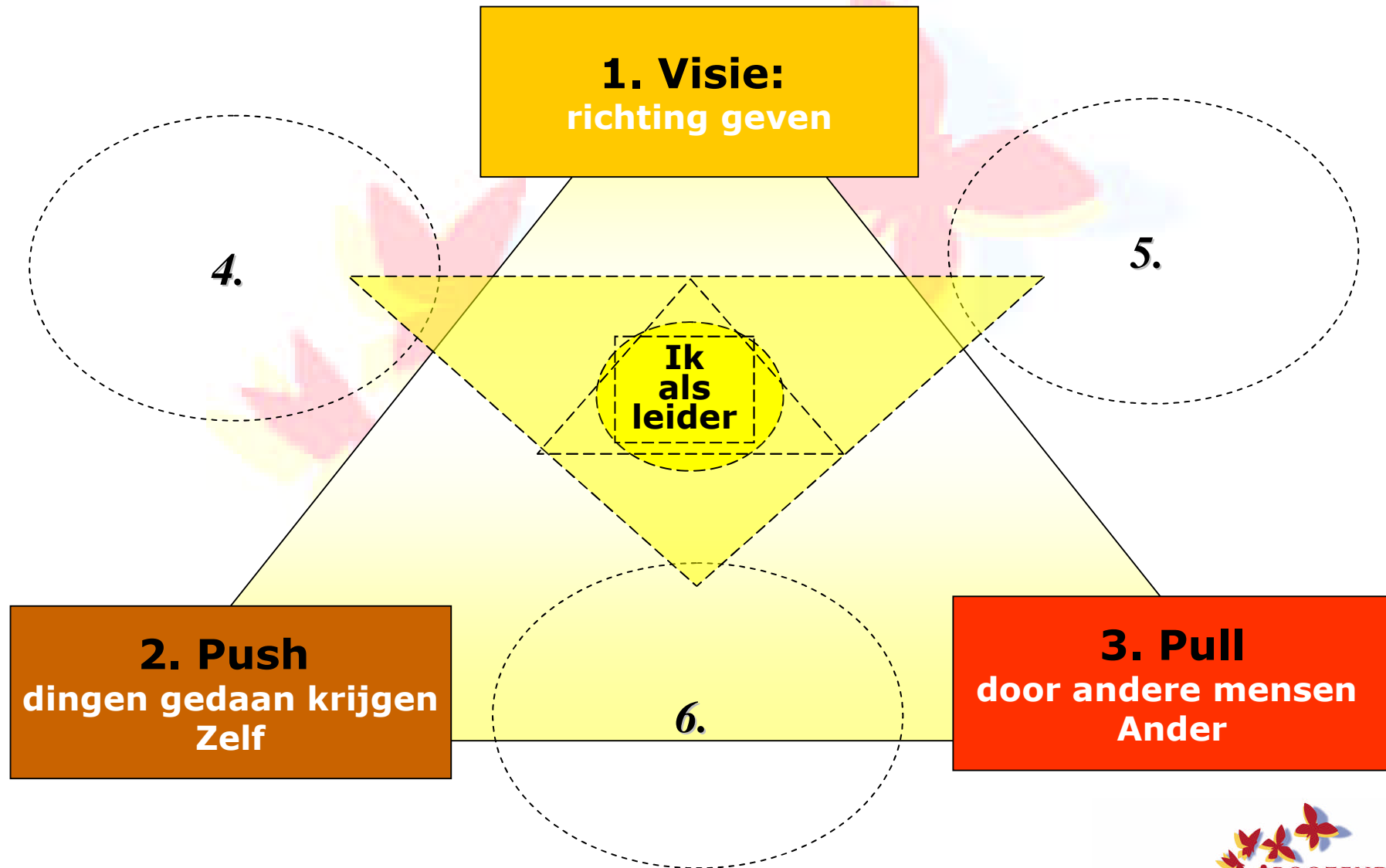
Leiderschap 1: vanuit een visie



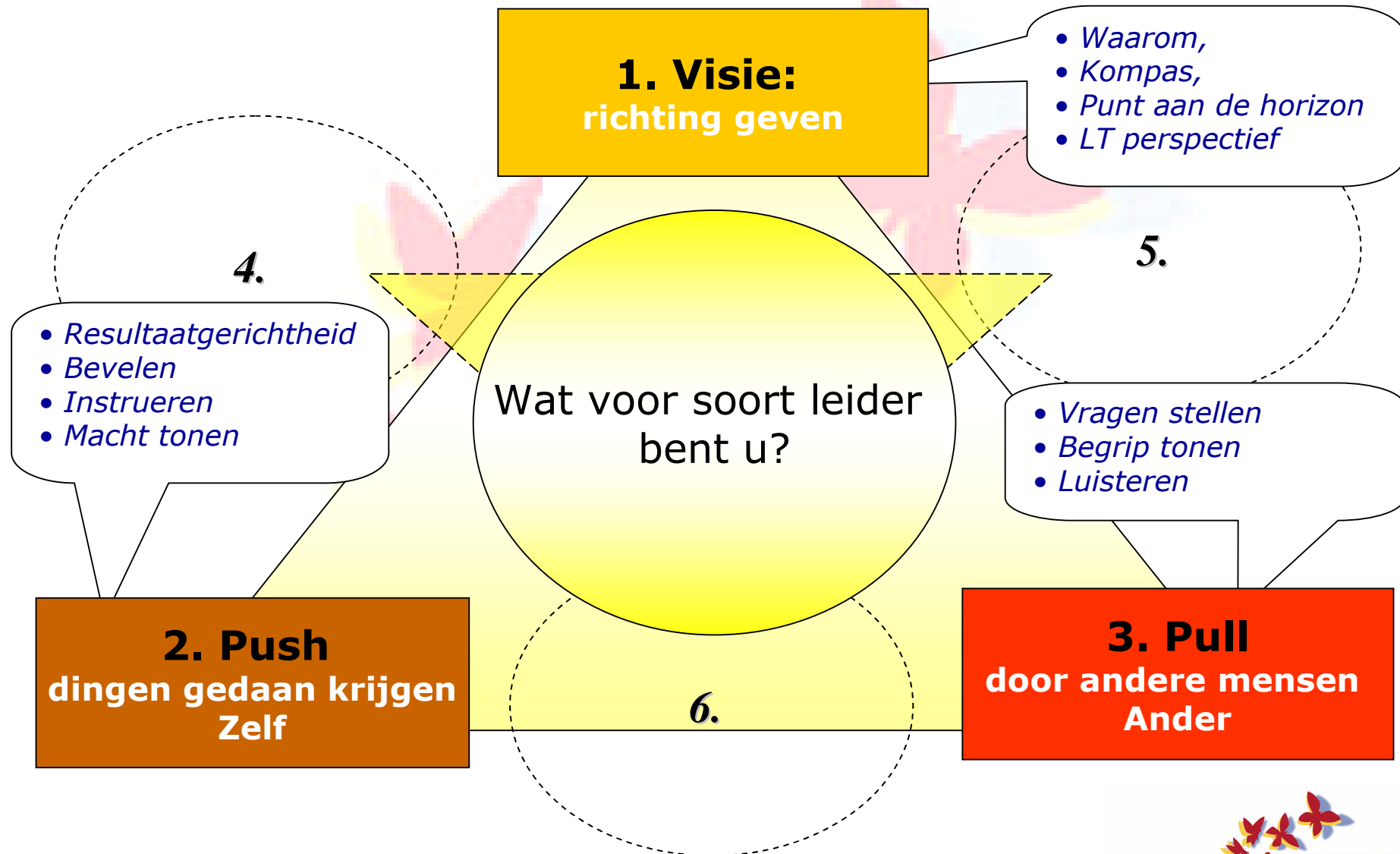
Leiderschap 2: dingen gedaan krijgen



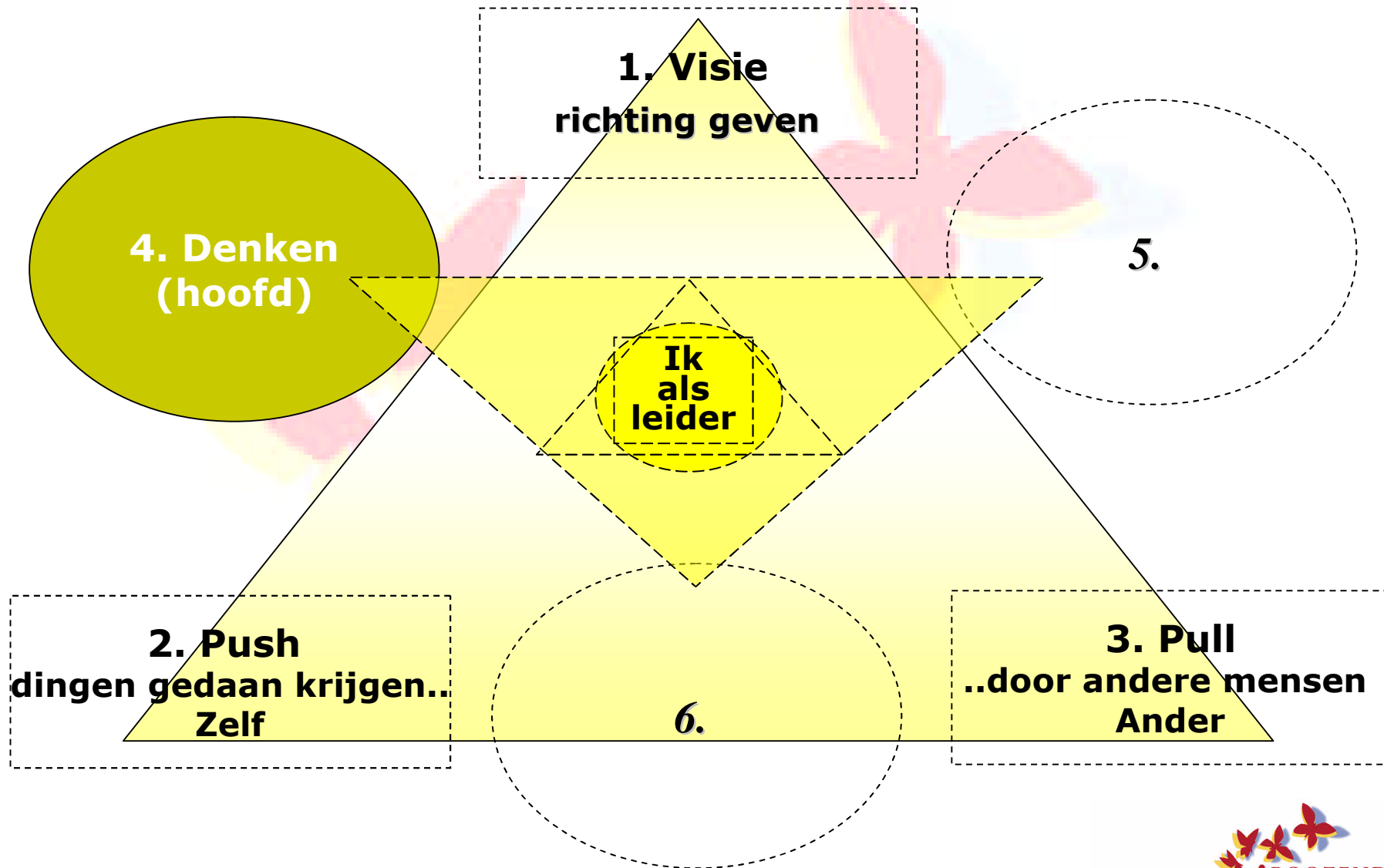
Leiderschap 3: door andere mensen



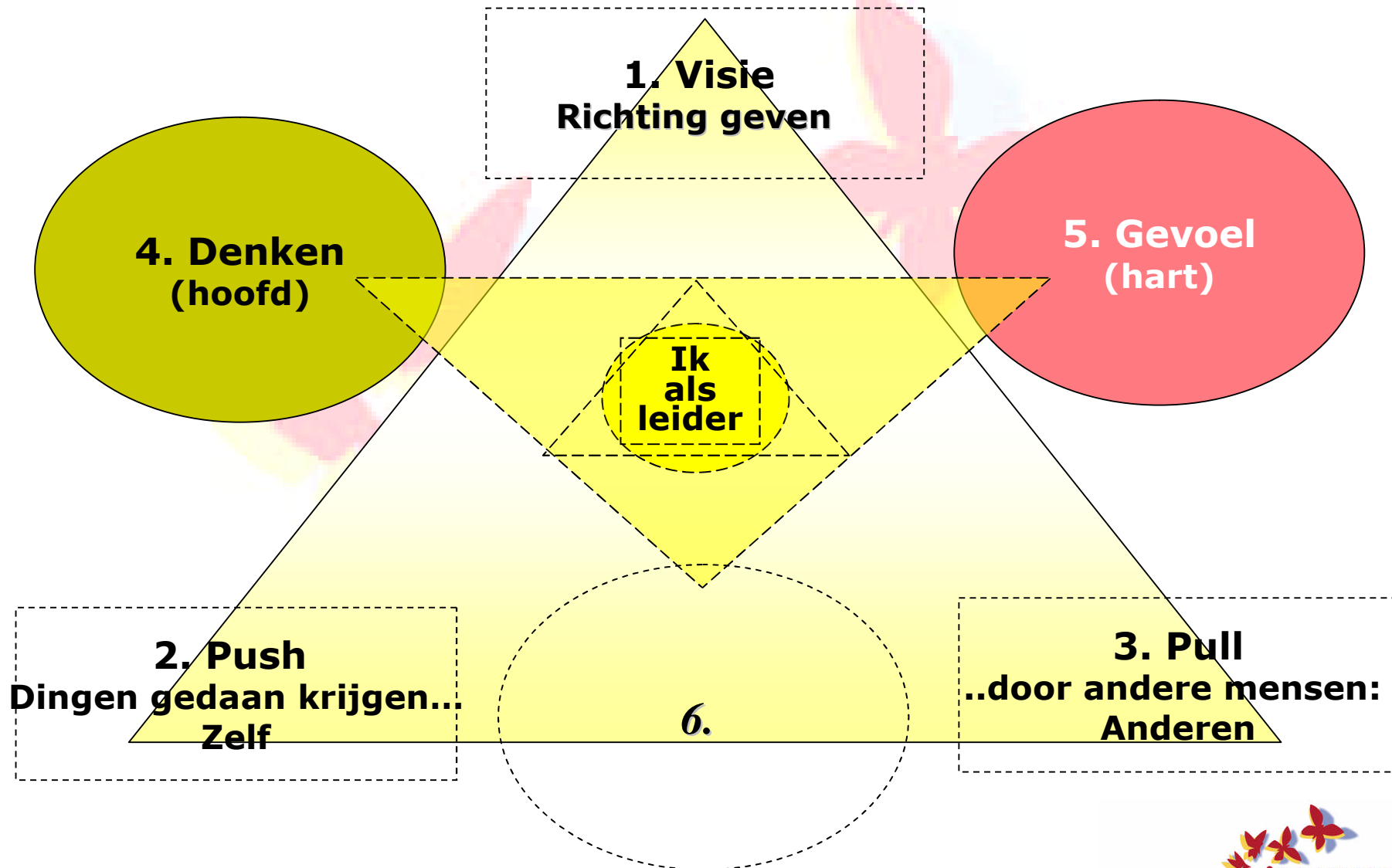
Leiderschap 3: door andere mensen



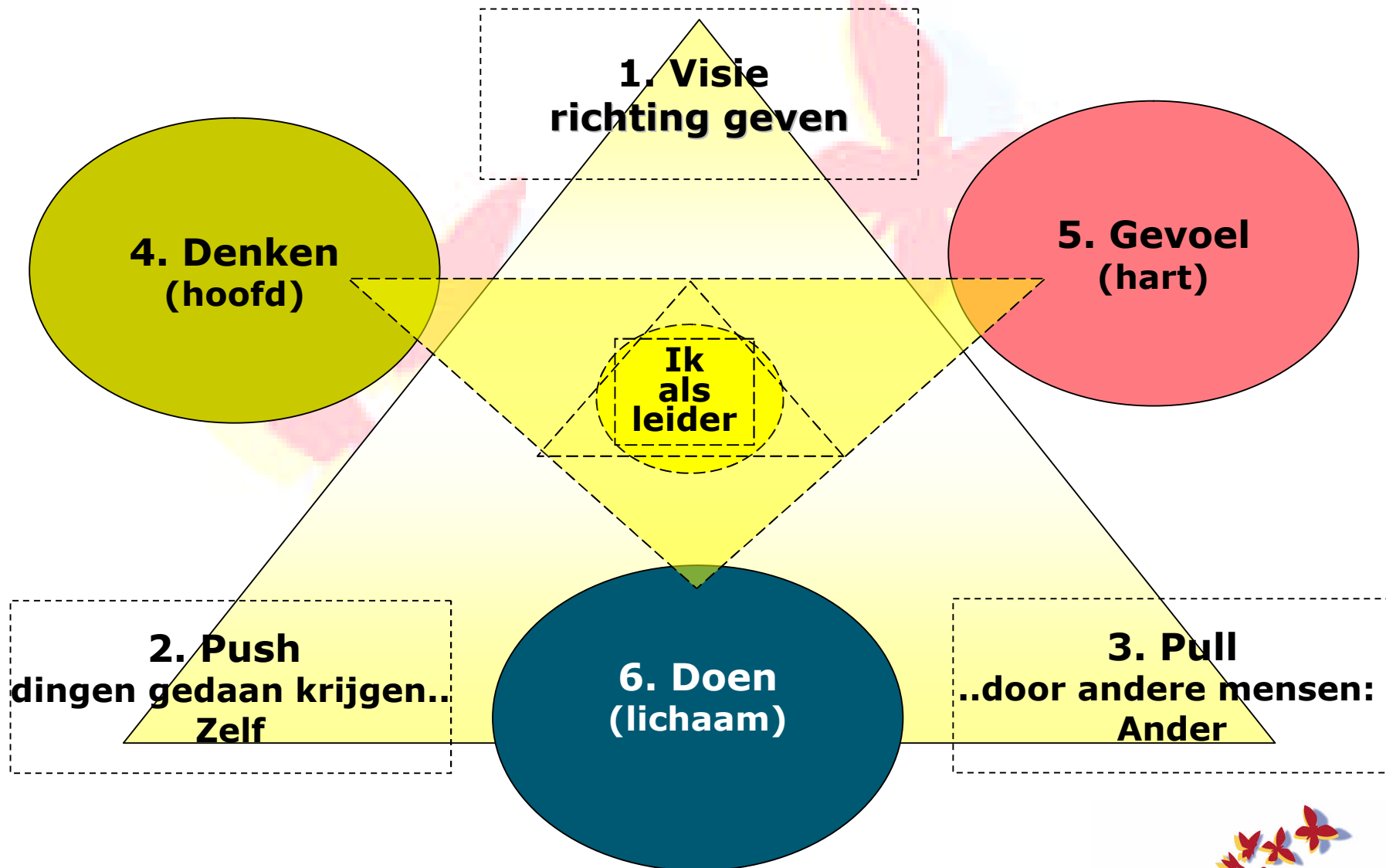
4. Sommige leiders gebruiken vooral hun denken



5. Andere vooral hun gevoel



6. Of hun lichaam, daden



Reflectie als leermethode

Vraag aan de zaal: welke uitspraken kenmerken u het beste?

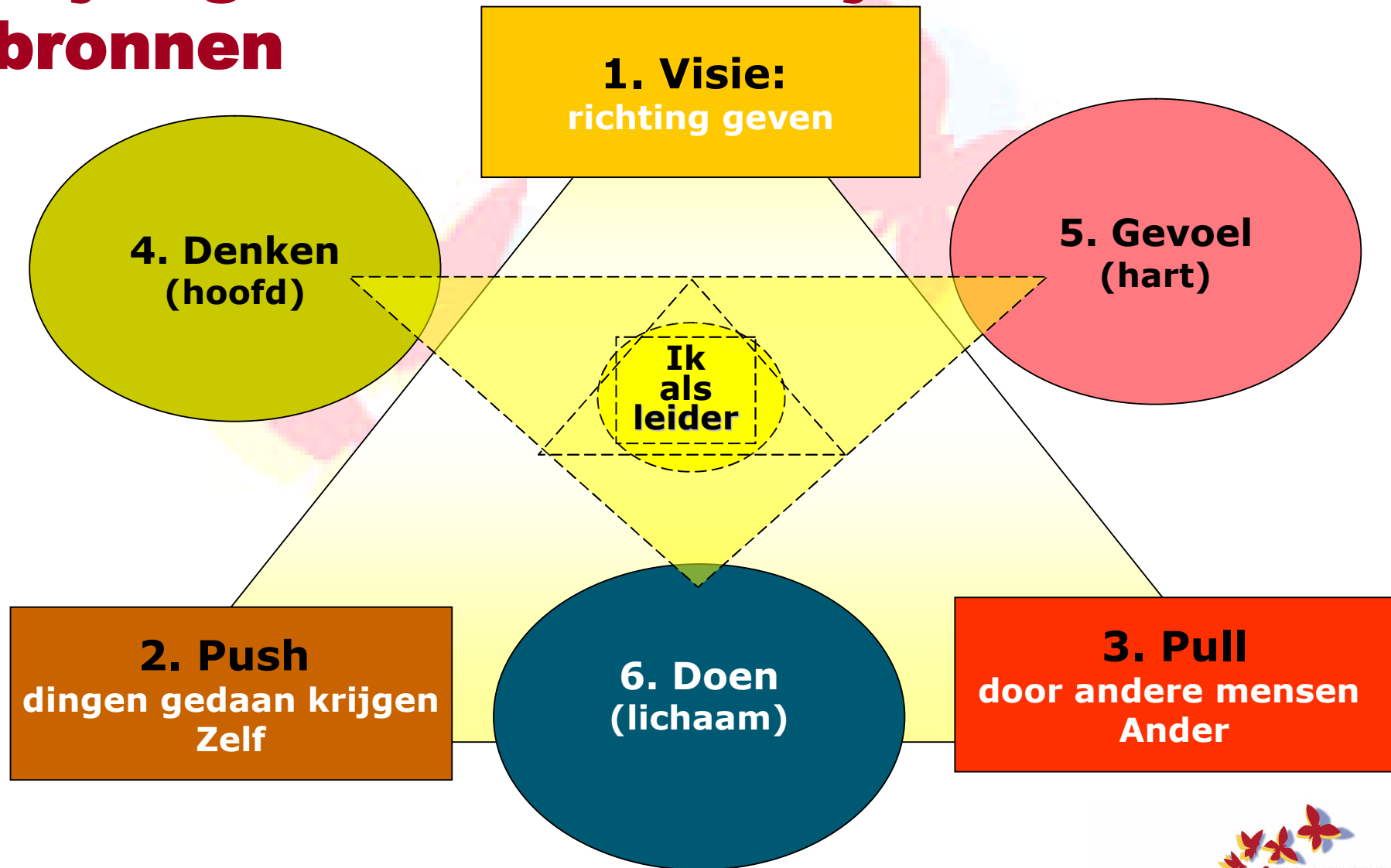
- 1. Mijn belangrijkste kracht zit in mijn denkkraft en mijn vermogen zaken te analyseren.**
- 2. Ik ben me bewust van de energie die ik uitstraal (charisma en lichaamstaal).**
- 3. In mijn contacten met mensen laat ik mij primair leiden door de gevoelsmatige relatie.**
- 4. Doordat ik als leider primair gefocust ben op rationaliteit vergeet ik de emotie in het proces van beïnvloeden van mensen.**

)

Goede leiders gebruiken alle drie!



Effectieve leiders maken op flexibele wijze gebruik van de stijlen en de bronnen



1. De leider als ondernemer geeft richting

1. Ondernemer
richting geven

4. *"externe ontwikkelingen gewaarzijn, focus op de toekomst en een visie omzetten in actie, de richting voor de organisatie bepalen"*

competenties:
ondernemerschap, klantgerichtheid,
marktgerichtheid, creativiteit, visie

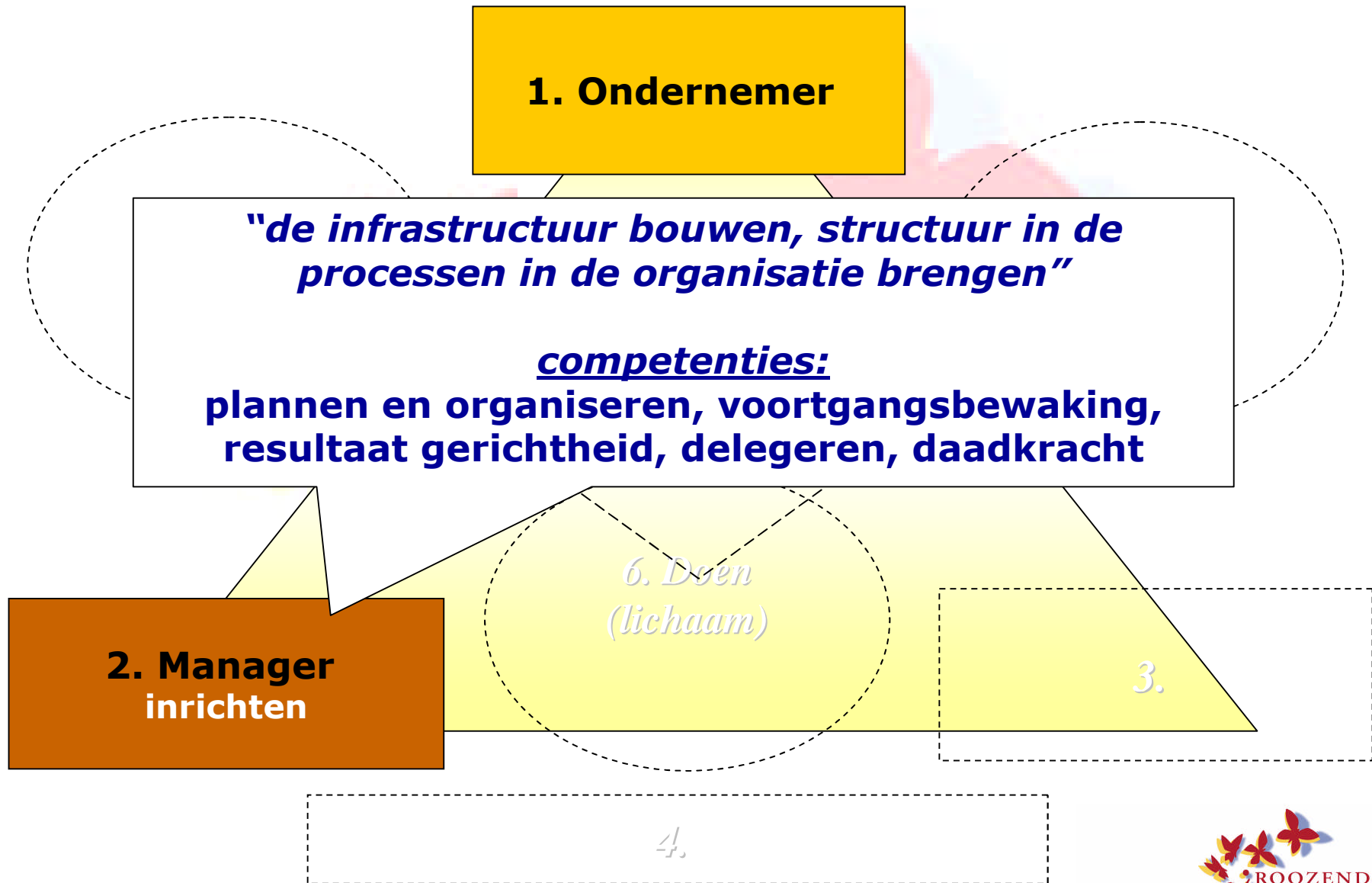
(lichaam)

2.

3.

6.

2. De leider als manager richt in



3. De leider als coach implementeert de cultuur

1. Ondernemer

"bouwt samenwerkingsrelaties, deelt macht en autoriteit, kanaliseert aandacht, betreft mensen, krijgt dingen gedaan door anderen in plaats van het zelf te doen"

competenties:

coaching, sensitiviteit, teamwork, overtuigingskracht,
organisatiesensitiviteit,
empathisch, sociabel, samenwerkingsgericht

2. Manager

(lichaam)

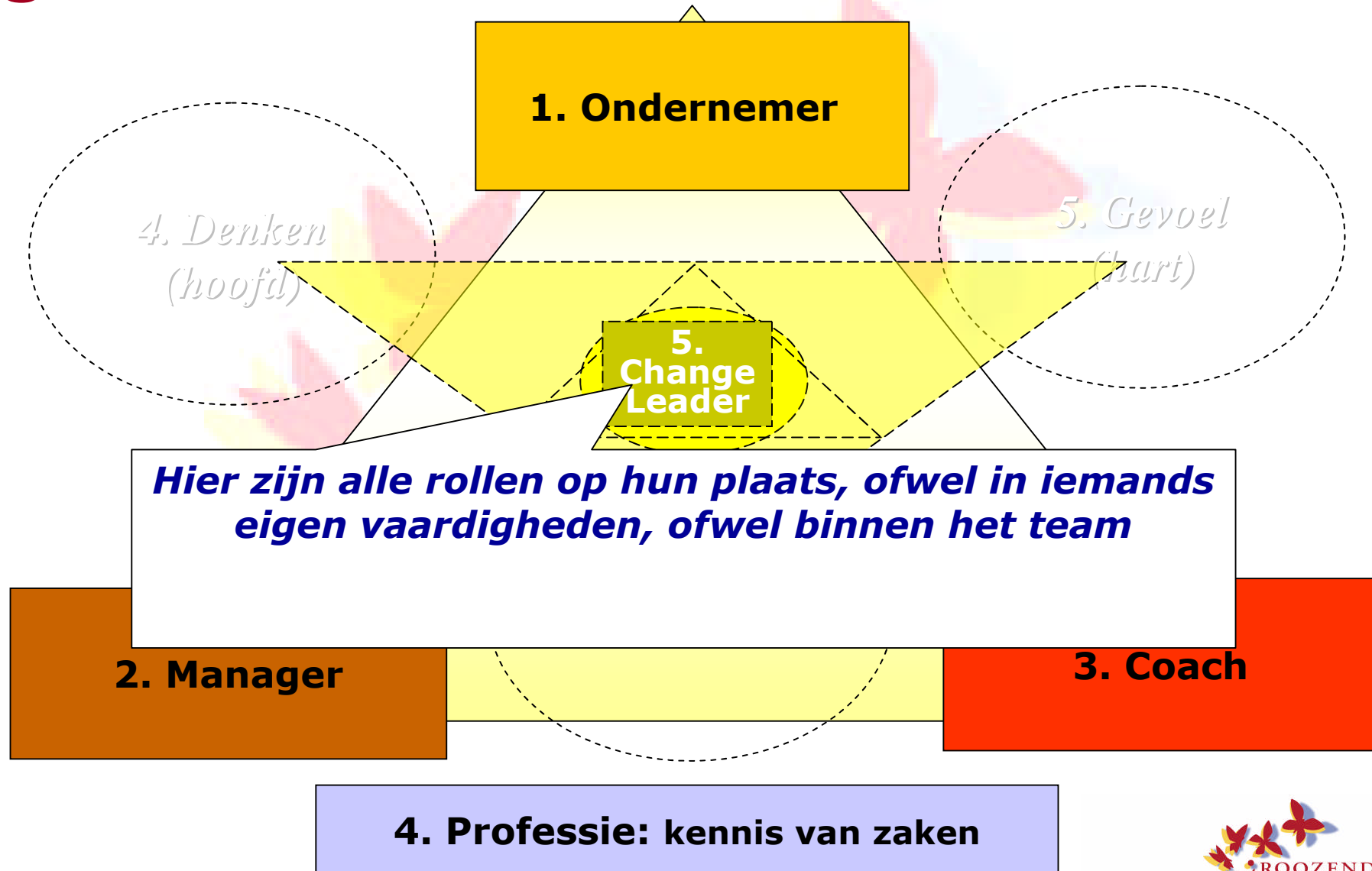
3. Coach
mobiliseert mensen

4.

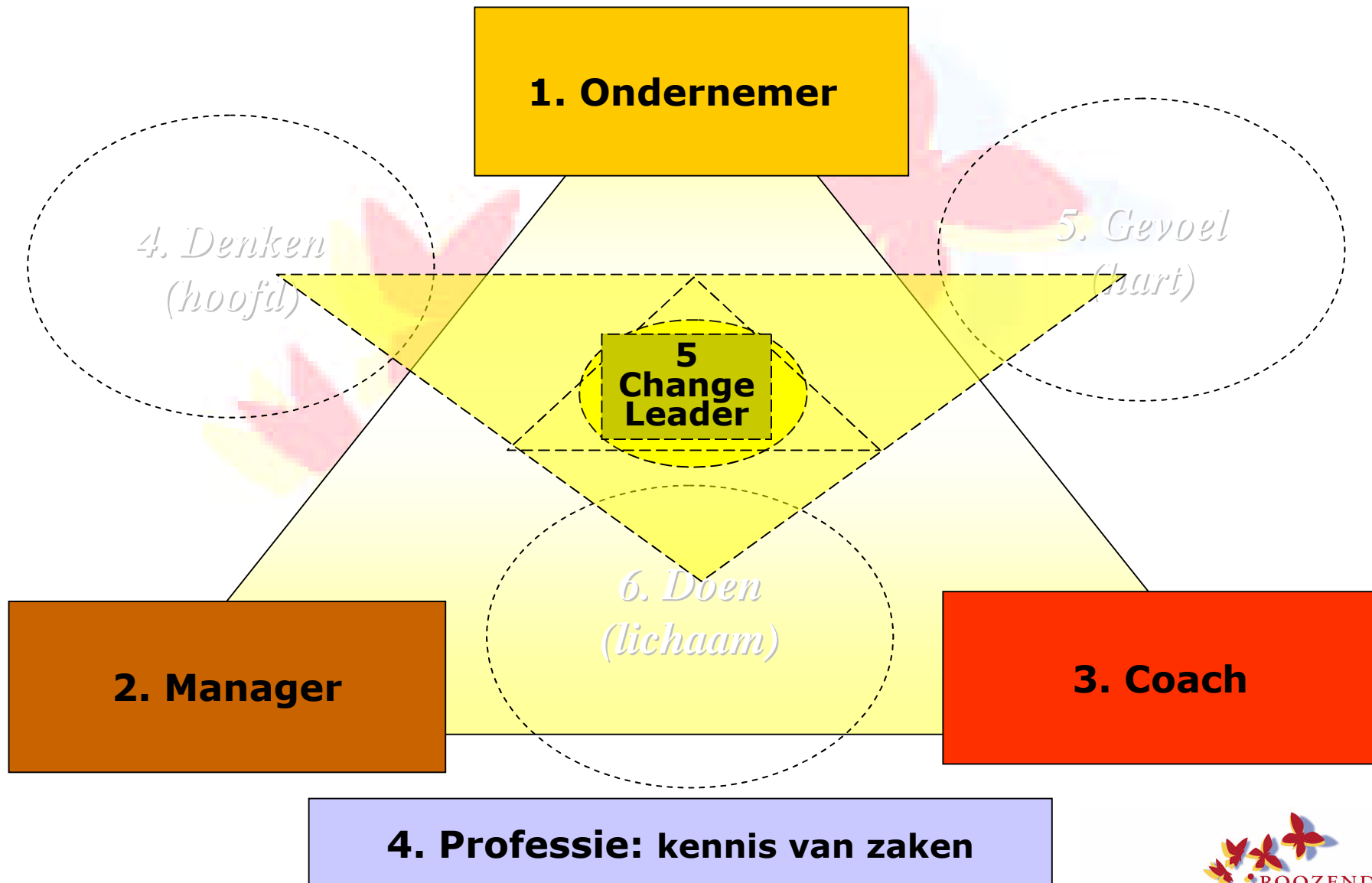
4. De leider als professional begrijpt het werk



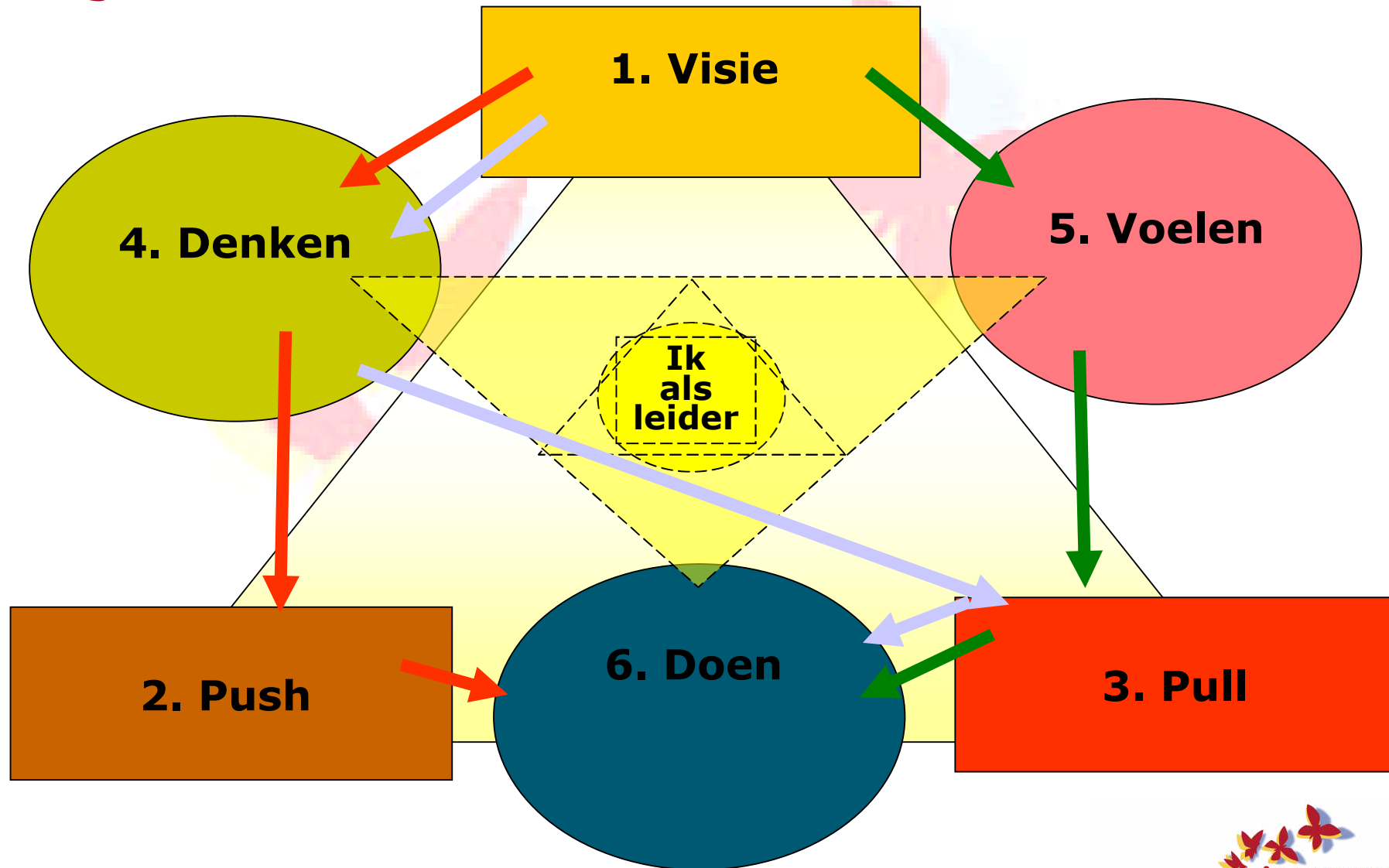
5. Een changeleader kan flexibel gebruik maken van alle rollen



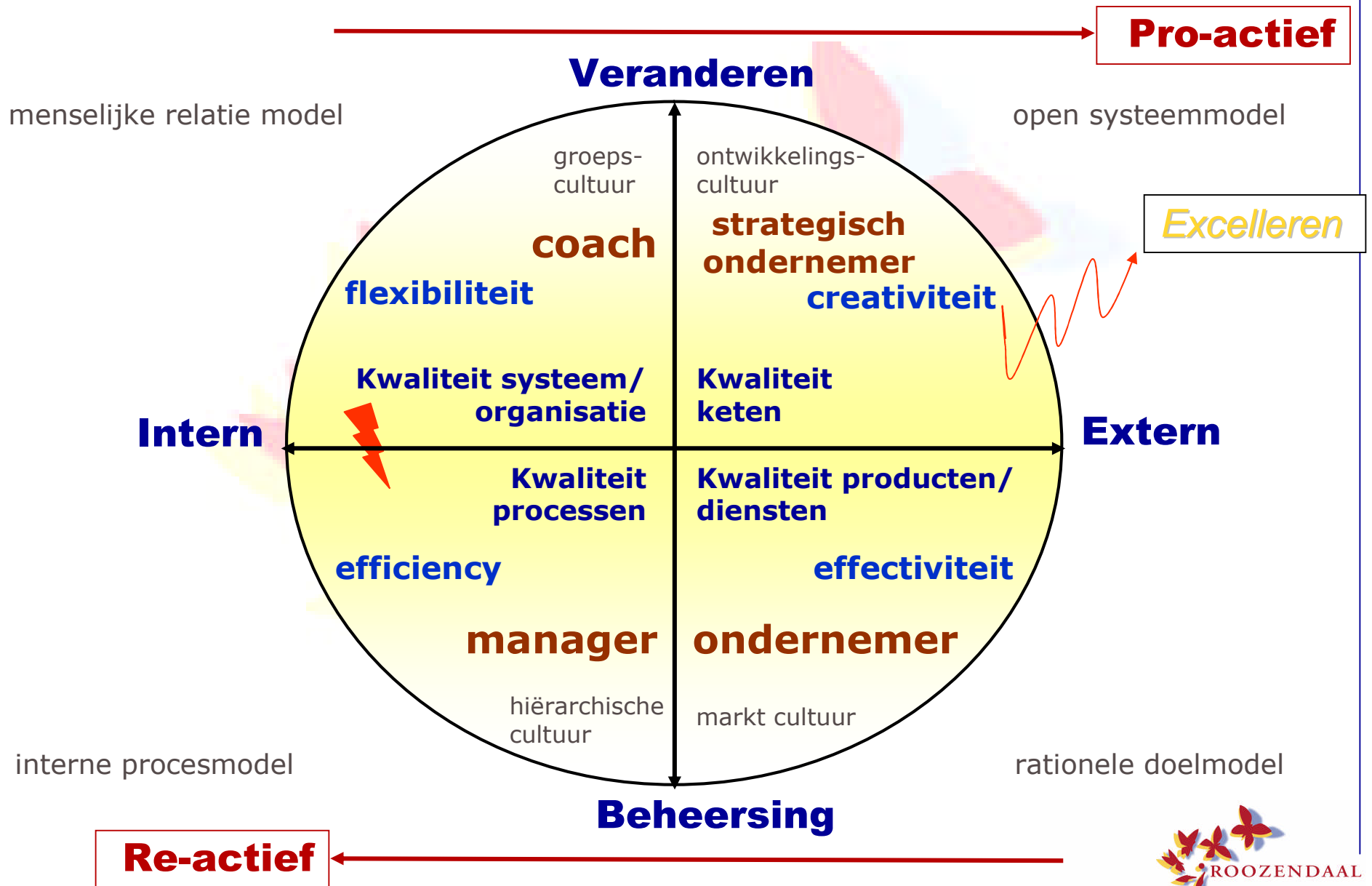
De vijf leiderschapsrollen



Effectieve leiders tonen flexibiliteit in stijlen en bronnen



Leiderschap *in de context van organisatie en cultuur*



Leiderschapsontwikkeling

Basiselement	Fase in leiderschapsontwikkelprogramma
Bewustwording	Fase 1. Bewustwording en Gewenst resultaat Fase 2. Ontwerpfase Fase 3. Intake deelnemers
Diagnose huidige situatie persoonlijke ambities en vaardigheden	
Diagnose huidige situatie organisatie/ management ambities en vaardigheden	
Organiseren feedback	Fase 4. Uitvoering Fase 5. Follow-up
Toerusting & Vorming	
In conditie blijven	Fase 5. Follow-up

Succesfactoren en valkuilen (1)

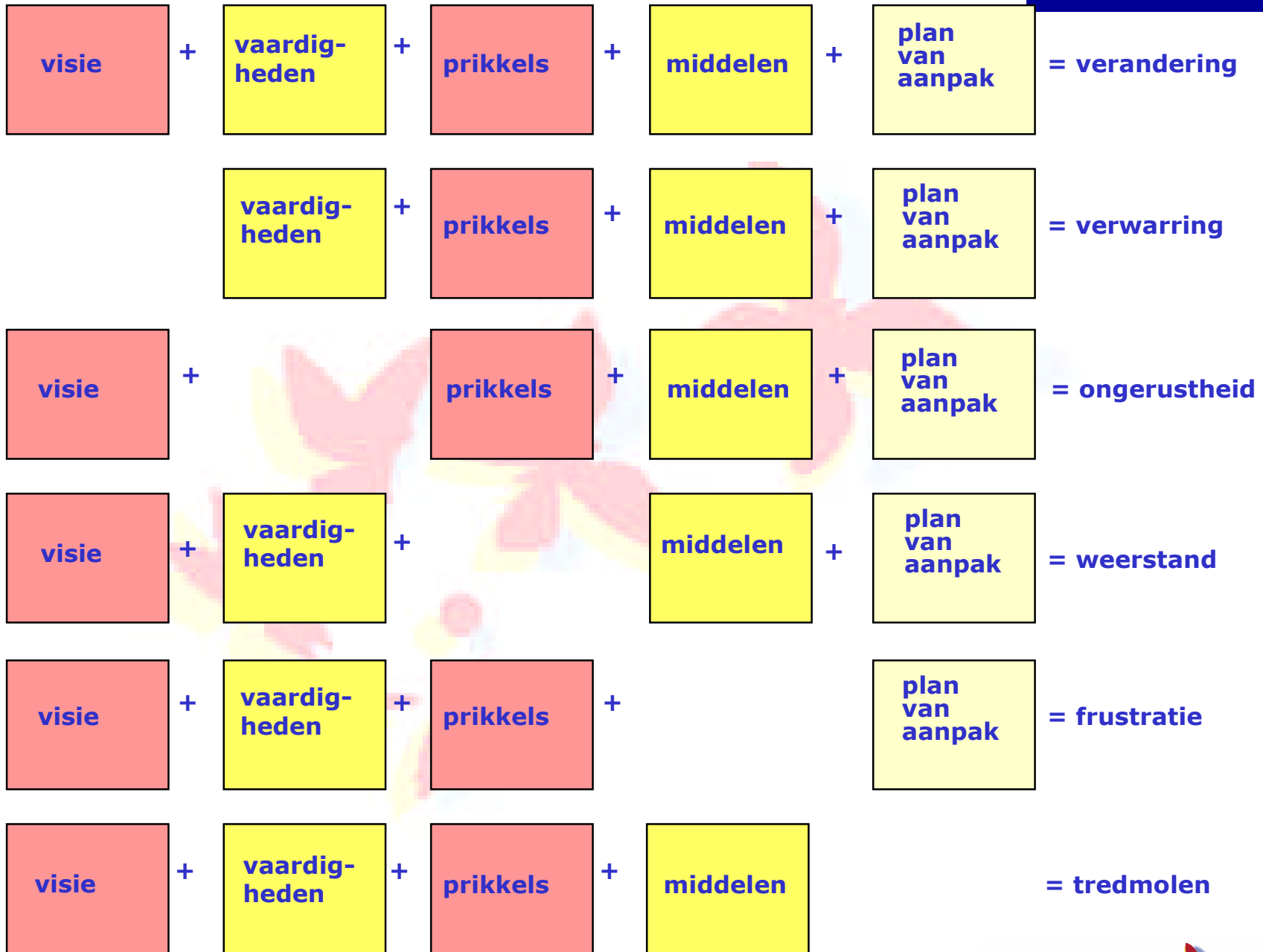
- **Commitment van de top**
- **De top ondergaat het programma als eerste**
- **De juiste instelling van de deelnemers**
- **Een goede afstemming op de behoefte van de deelnemers**
- **Individueel Persoonlijk Ontwikkel Plan als basis**

Succesfactoren en valkuilen (2)

- **Samenhang programma/ strategie**
- **Samenhang met andere programma's (bv competentie management en organisatieverandering)**
- **Context (oa cultuur en geschiedenis)**
- **Diepgang programma**
- **Kwaliteit en samenspel tussen programmamanager, consultant en counselor**

Succesfactoren en valkuilen (3)

- **Adequate follow-up en snelle opeenvolging van- en samenhang tussen activiteiten**
- **Incubatietijd**
- **Veranker en meet de verandering/verbetering**
- **Afrondende bijeenkomst**



Bron: T. Knoster: TASH Conference Washington D.C. 1991

Voor wie meer wil weten....

INK-publicatie

Leiderschap als kunst, Moed om te veranderen

www.ink.nl

Het Leiderschapsconcept uitgewerkt in een drietal casus

Boek

Rens van Loon:

Het geheim van de leider, Zoektocht naar essentie

Een verdieping op het leiderschapsconcept

ISBN 90-232-4202-5

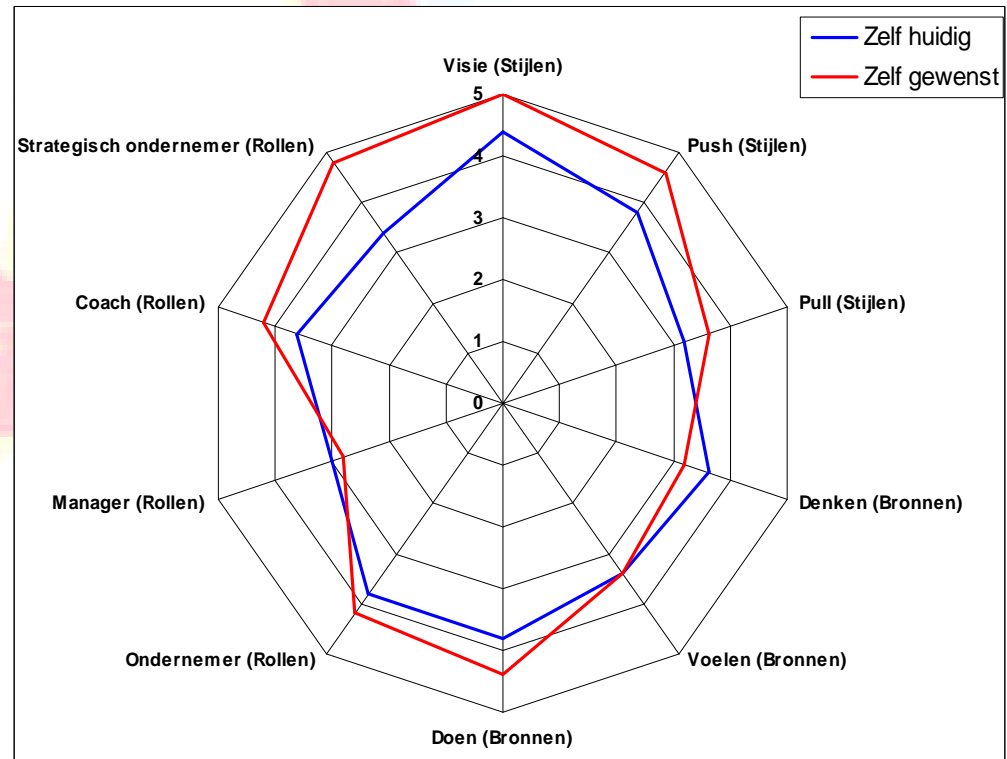
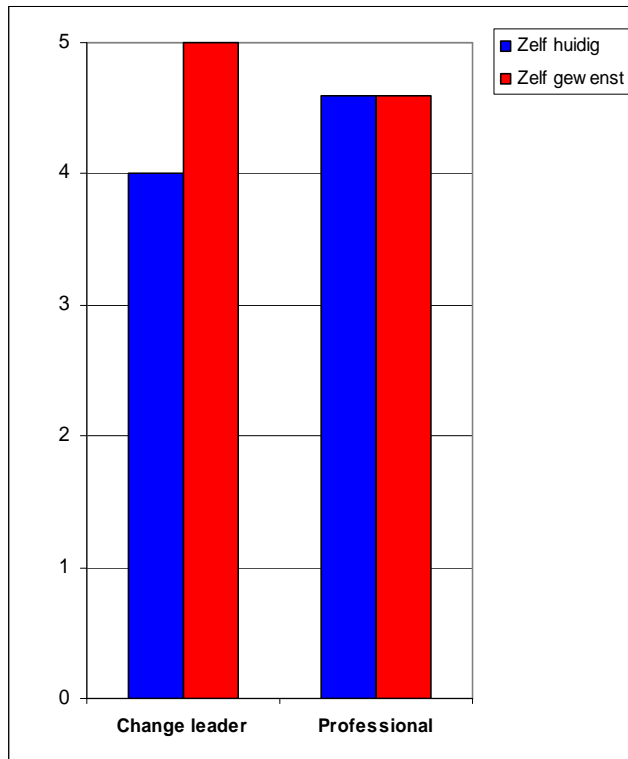


Onderzoek uw eigen leiderschapsprofiel...

1. **Stuur een mail naar Roozendaal.malden@hetnet.nl**
2. **U ontvangt digitaal een vragenlijst van zestig vragen, waarin alle elementen uit het leiderschapsconcept aan de orde komen**
3. **Na ontvangst van de ingevulde vragenlijst ontvangt u een rapportage met uw persoonlijk leiderschapsprofiel en een toelichting**
4. **Deelname is kosteloos, maar de gegevens worden wel opgenomen in een onderzoeksdatabase**



Weergave scores



Tot slot

**Geef me de moed om te veranderen wat ik
veranderen moet en kan,
Geef me het geduld om te accepteren wat ik
niet veranderen kan,
En geef me de wijsheid om het verschil
tussen deze twee te zien**

Chinees spreekwoord

**Een reis van 1000 mijl begint bij de eerste
stap**

Confucius



HUMAN PERFORMANCE CONSULTANCY