



AAN DE SLAG MET IAO KLEUR BEKENNEN IN LEIDERSCHAP

Avancys
Better. Smarter. Stronger. Together.

pvo
by Avancys

.AGORIA

etion
Forum voor geëngageerd ondernemen

 LANNOO
CAMPUS

VIER RISICO'S



1. geen leider van verandering

2. leiderschap wordt blauw-blauw gelaten

3. geen delend leiderschap aan de top

Leiders van verandering

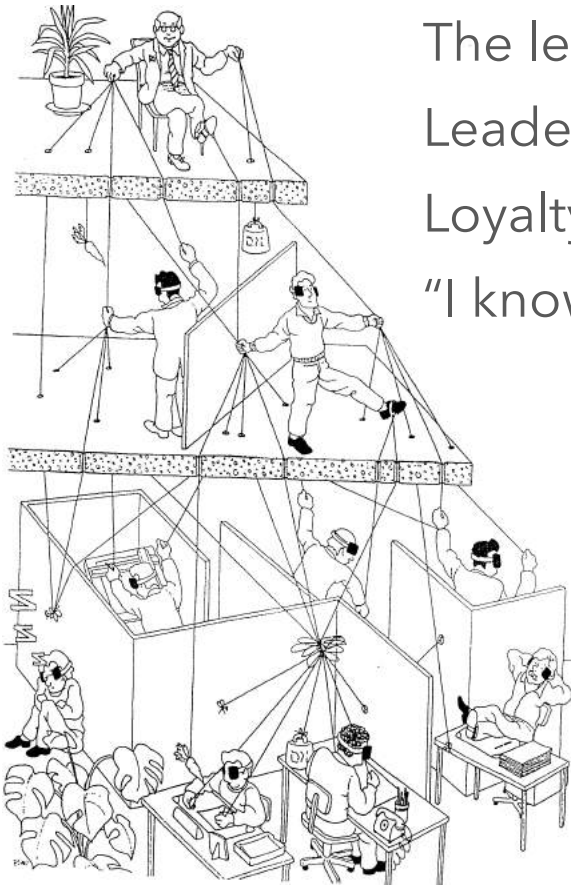
Leiders in verandering

Teams

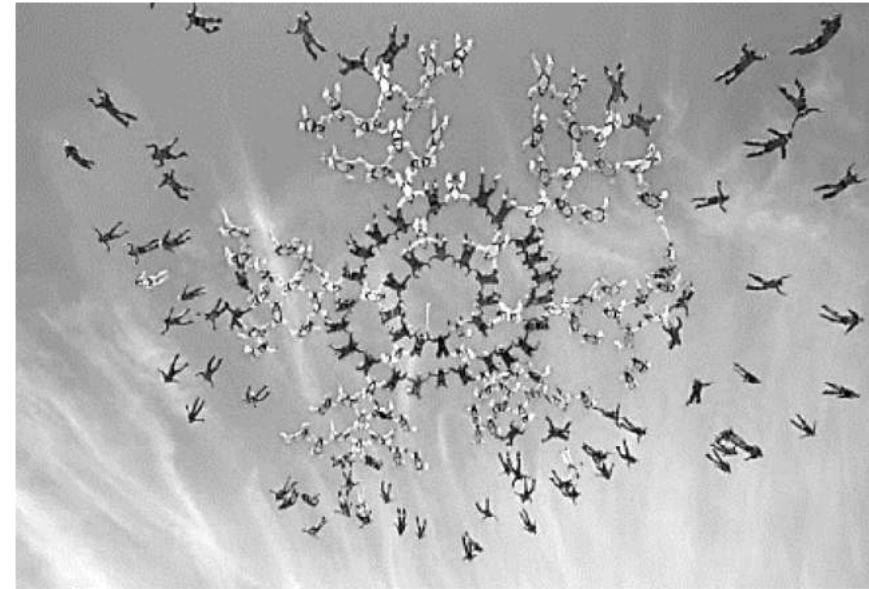
4. LG'n aan hun lot overgelaten



PARADIGMASHIFTS IN LEIDERSCHAPSDENKEN

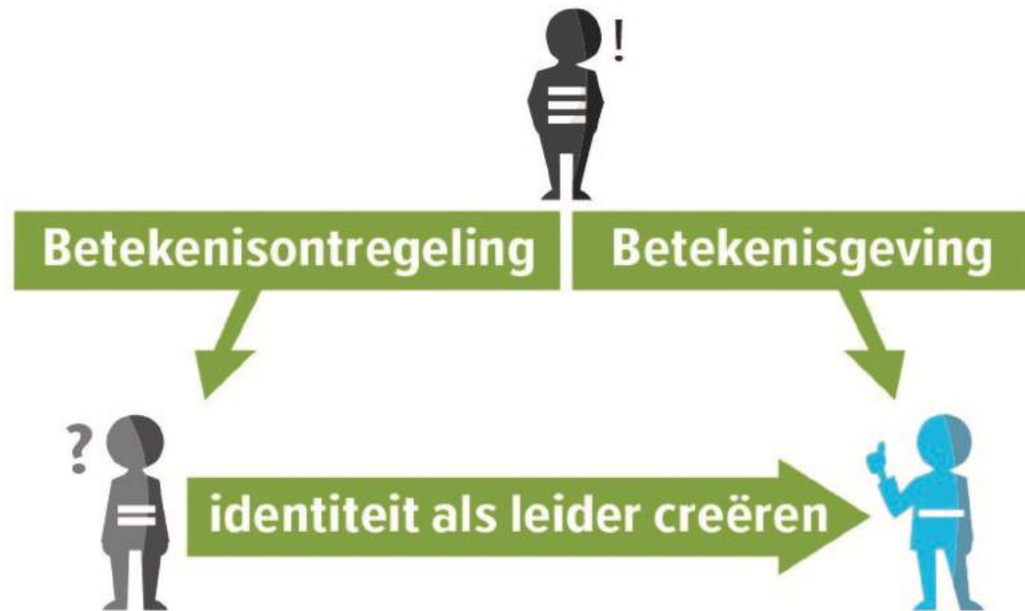


The leader = the boss
Leadership = power
Loyalty is key
"I know it better."



Leadership = taking on a role
"We each can have an impact in our own way"

BETEKENIS ONTREGELLEN & GEVEN



Betekenis ontregelen - de verandering duidelijk en onontkoombaar stellen (bv, timing, selectie, impact)

Betekenis geven - medewerkers ondersteunen in het proces van identiteitsontwikkeling (bv, opleiding, coaching, tijd en ruimte geven)

INTEGRALE KIJK OP LEIDERSCHAP



<p>1. Hiërarchie</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>2. Beleid</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>3. Het beeld van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>4. De opdracht van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>5. De mindset van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>6. Het gedrag van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>7. De leider in ontwikkeling</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	

Functionele lens – hoe wordt leiderschap functioneel ingebed?

Gedragmatige lens – welk gedrag en kenmerken verwachten we van leiders?

Dynamische lens – hoe ontwikkelen we leiderschap?

GRENZEN VAN GEDEELD LEIDERSCHAP



<p>1. Hiërarchie</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>2. Beleid</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>3. Het beeld van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>4. De opdracht van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>5. De mindset van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>6. Het gedrag van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>7. De leider in ontwikkeling</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	

Hiërarchie- Hoe uitgebreid zien we de hiërarchie?

Beleid- In welke mate en op welke manier willen we medewerkers betrekken bij belangrijke organisatiebeslissingen?

FUNCTIONELE LENS



<p>1. Hiërarchie</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>2. Beleid</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>3. Het beeld van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>4. De opdracht van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>5. De mindset van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>6. Het gedrag van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>7. De leider in ontwikkeling</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	

Beeld van leider– Stel je wil binnen twee jaar de leiders van je organisatie samenbrengen. Wie zijn dat?

Opdracht van leider – Hoe zal het leiderschapswerk verdeeld worden binnen jouw organisatie?

GEDRAGSMATIGE LENS



<p>1. Hiërarchie</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>2. Beleid</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>3. Het beeld van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>4. De opdracht van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>5. De mindset van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>6. Het gedrag van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>7. De leider in ontwikkeling</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	

Gedrag – Welk gedrag typeert de leider in jouw organisatie?

Mindset– Wat wordt gezien als blijk geven van leiderschap in de organisatie van de toekomst?

DYNAMISCHE LENS



<p>1. Hiërarchie</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>2. Beleid</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>3. Het beeld van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>4. De opdracht van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>5. De mindset van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	<p>6. Het gedrag van de leider</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>
<p>7. De leider in ontwikkeling</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Graad van ontregeling: 1 2 3 4</p>	

Leider in ontwikkeling - Hoe wil je als organisatie leiders ontwikkelen?

AANPAK



- 1. Deze oefening vertrekt vanuit een helder, gedeeld beeld over de visie en ambitie van de organisatie. Dit is de toetssteen voor beslissingen over leiderschap.*
- 2. Bepaal voor elke leiderschapsdimensie individueel waar de organisatie binnen twee jaar moet staan. Bespreek onderling de individuele scores en bepaal als groep je standpunt.*
- 3. Kleef op de dialoogmap je conclusie, inclusief belangrijke meningsverschillen, opmerkingen. Noteer per dimensie de graad van disruptie / sensebreaking.*
- 4. Bekijk het geheel. Wat valt op? Waar zitten de hot spots (moeilijk, onduidelijk) en de sweet spots (goesting, energie)?*
- 5. Sla tot slot enkele piketten in de grond en bepaal zo je strategische intentie op vlak van leiderschap.*

VOOR NU ...



Drie dimensies geselecteerd:

1. Bepaal voor elke leiderschapsdimensie waar jouw organisatie binnen twee jaar moet staan - *nummer van 1 tot 4*
2. Kleef je keuze op de dialoogmap, en geef aan hoe disruptief jouw standpunt is - *nummer van 1 tot 4 tussen haakjes*
3. Bespreek onderling de individuele scores. Wat heb je nodig om het eindpunt te bereiken?

BELEID



<p>De top bepaalt het beleid en communiceert organisatie-beslissingen top-down.</p> <p>4</p>	<p>De top bepaalt het beleid en voorziet de nodige ruimte voor consultatie en feedback van medewerkers.</p> <p>2</p>	<p>De top betreft medewerkers bij de voorbereiding van het beleid en het maken van beleidskeuzes .</p> <p>3</p>	<p>De top geeft (gedeeltelijk) het beslissingsrecht aan de medewerkers.</p> <p>1</p>
--	--	---	--

BEELD VAN LEIDER



Leidinggeevenden met hiërarchische posities, bv. teamleider, manager, directeur. Informeel leiderschap is eerder ongepast.

1

Leidinggeevenden met hiërarchische posities en beperkte ruimte voor informeel leiderschap, tijdelijke en/of gedeelde leiderschapsrollen, bv. projectleiders en leiderrollen in teams.

3

Het aantal leidinggeevenden met hiërarchische posities is beperkt. Leiders nemen leiderschapsrollen op, al dan niet formeel of tijdelijk. Bv. leiderrollen in teams en team coaches.

2

De leiders zijn een dynamische, diverse groep van vooral informele en/of tijdelijke boegbeelden. Iedereen is leider.

4

GEDRAG VAN LEIDER



Leiderschapsgedrag typeert zich vooral door sturend zijn, bv. door beslissingen te nemen, instructies te geven, problemen op te lossen, en te controleren.

3

Typierend leiderschapsgedrag is zorgen voor de goede werking van de organisatie en het motiveren van mensen.

1

Typierend leiderschapsgedrag is mensen inspireren tot verandering en verbinden rond een lange termijn missie.

2

Leiderschapsgedrag typeert zich vooral door empowerment. Leiders pakken hun rol op, werken goed samen en zijn algemeen aanmoedigend bezig voor een context van performantie, samenwerking en ontwikkeling.

4

LESSONS LEARNED



- Integrale kijk staat ver af van het dagelijkse taalgebruik over leidinggeven en management.
- Het materiaal helpt om olifanten in de kamer te benoemen.
- Waarde van de oefening zit in de open dialoog (niet het zoeken naar dé juiste antwoorden).
- Doorheen de oefening wordt een gedeeld mentaal model opgebouwd.
- De oefening creëert ook bewustwording over de mate van ontwrichting (en dus nood aan betekenisgeving).

CONCLUSIE



- Organisaties dienen tegelijkertijd betekenisontregelend en -gevend te zijn.
- Kleur bekennen gebeurt idealiter vanuit een functionele, gedragsmatige en dynamische lens om tot een integrale, strategische visie op leiderschap te komen.
- De bereidheid om aan de top in dialoog te gaan, is een positieve indicator voor het moedige leiderschap dat nodig is in het verandertraject.

MEER INFO?
Spreek ons aan!

flanderssynergy.be