



BEN TIGGELAAR

LEIDERSCHAP IN ÉÉN DAG

Welkom

Coördinator, projectleider, teamchef, manager, aanvoerder,
voorman, hoofd, directeur, opzichter, bevelhebber,
supervisor, voorzitter, gezagvoerder, baas...

Kortom: leidinggevende.

De basis voor deze dag

- **Essential Questions:** internationaal onderzoek en input van Nederlandse managers, ondernemers en professionals.
- **Big Ideas:** beste lesprogramma's, meestgelezen research- en praktijkliteratuur, populairste managementdenkers.

Wat gaan we doen?

- 1** De essentie van leiderschap: de krenten uit de pap.
- 2** Persoonlijk leiderschap: leidinggeven aan jezelf.
- 3** Een geolied team bouwen: leidinggeven aan anderen.
- 4** Elke dag (nog) een beetje beter leidinggeven.

Mijn persoonlijke plan

Waar wil ik beter in worden als leidinggevende?



BLOK 1: DE ESSENTIE VAN LEIDERSCHAP

DE KRENTEN UIT DE PAP

- Wat is de impact die je hebt als leidinggevende?
- Scholen, stromingen, richtingen: een praktisch overzicht.
- Briljante inzichten rond leiderschap.

**"Leiderschap is het vermogen om mensen
boven zichzelf uit te laten stijgen."**

Ben Tiggelaar



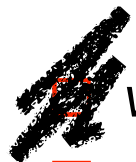
De impact van leiderschap

Hoe belangrijk is de direct leidinggevende?

De impact van leiderschap

Stelling 1

Van alle factoren in de werkomgeving heeft de direct leidinggevende de grootste impact op de fluctuatie in productiviteit, werkplezier en betrokkenheid.



waar

niet waar

De impact van leiderschap

Stelling 2

De impact van de direct leidinggevende is vaker negatief dan positief.



waar

niet waar

De impact van leiderschap

Stelling 3

In de VS is 33% van de werkenden wel eens van baan veranderd vanwege een slechte baas.

waar

niet waar

Tussentijdse conclusie

Of je het nu leuk vindt of niet, als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor de prestaties én het welbevinden van je mensen.

"De wet van Gibraltar"

De beste leider die jij hebt gehad?



"Leiderschap is geen recht,
het is een verantwoordelijkheid."

John Maxwell



Wat is leiderschap?

(Een onmogelijke vraag...)

Leiderschap is...

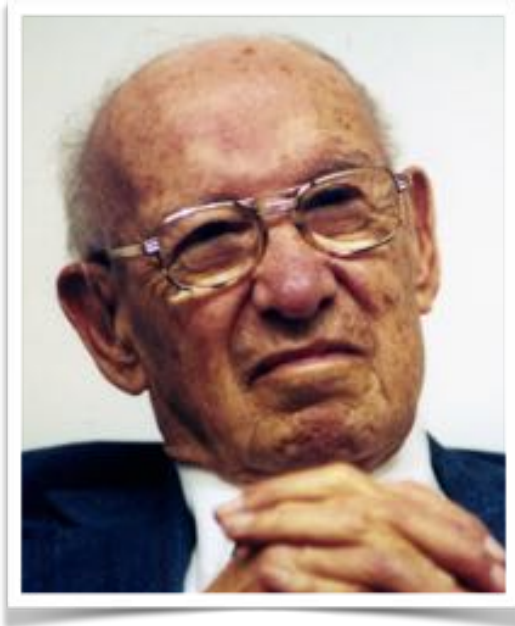


Peter Guy Northouse

...een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken.

"Wanneer managers een groep moeten beïnvloeden om een doel te bereiken, beoefenen ze leiderschap."

Peter Drucker



Persoonlijk leiderschap

"Wie leiding wil geven aan anderen, moet eerst leren om leiding te geven aan zichzelf."

De studie van leiderschap

Scholen, stromingen, richtingen: een snel overzicht

Eigenschappenbenadering

Wie de leider is maakt het verschil

- Vanaf jaren 1900 tot 1950's.
- Vanaf jaren 1980: hernieuwde interesse: biologisch, evolutionair perspectief.
- Hoge intelligentie; hoog energieniveau; hoge stresstolerantie; zelfvertrouwen; interne 'locus of control'.

Gedragsbenadering

Wat de leider doet maakt het verschil

- Vanaf jaren 1940 tot nu. Ook wel: 'stijl-benadering'.
- Klassieke studies: Ohio & Michigan.
- Taakgericht vs relatiegericht gedrag.
- Beide blijken belangrijk voor betrokkenheid en prestaties van medewerkers.

Contingentiebenadering

Inspelen op de situatie maakt het verschil

- Vanaf 1960's: kenmerken van werk en medewerkers bepalen welke stijl het meest effectief is.
- Leider past stijl aan context aan. Of zoekt context waarbinnen zijn stijl het beste past. Belangrijk is goede match.
- Lastig: consistentie is ook belangrijk. Afwijking van 'standaard stijl' moet betekenisvol en verklaarbaar zijn.

Transformationele benadering

De inspiratie maakt het verschil

- Transactioneel: zakelijke uitwisseling van materiële, sociale en psychologische voordelen.
- Transformationeel: het ontwikkelen van medewerkers, mensen helpen boven zichzelf uit te stijgen, zelf leiderschap te tonen.
- Hoger doel, toekomstvisie, communicatie, normen en waarden, rolmodel, empowerment.

In welke school zit jij?



Enkele andere richtingen...

- Skills-theory
- Leader-member exchange theory
- Self-leadership
- Ethical leadership, Authentic leadership, Servant leadership
- Charismatic, spiritual, aesthetic, shared, toxic, cross-cultural, etc. etc.

Geen leiderschap

- Laissez-faire leiderschap: vaak ondermijnend voor betrokkenheid en vertrouwen van medewerkers.
- Substitutie voor leiderschap-theorie: andere factoren zorgen voor leiding / coördinatie. Persoonlijke kwaliteiten volgers; collega's onderling; regels en procedures.

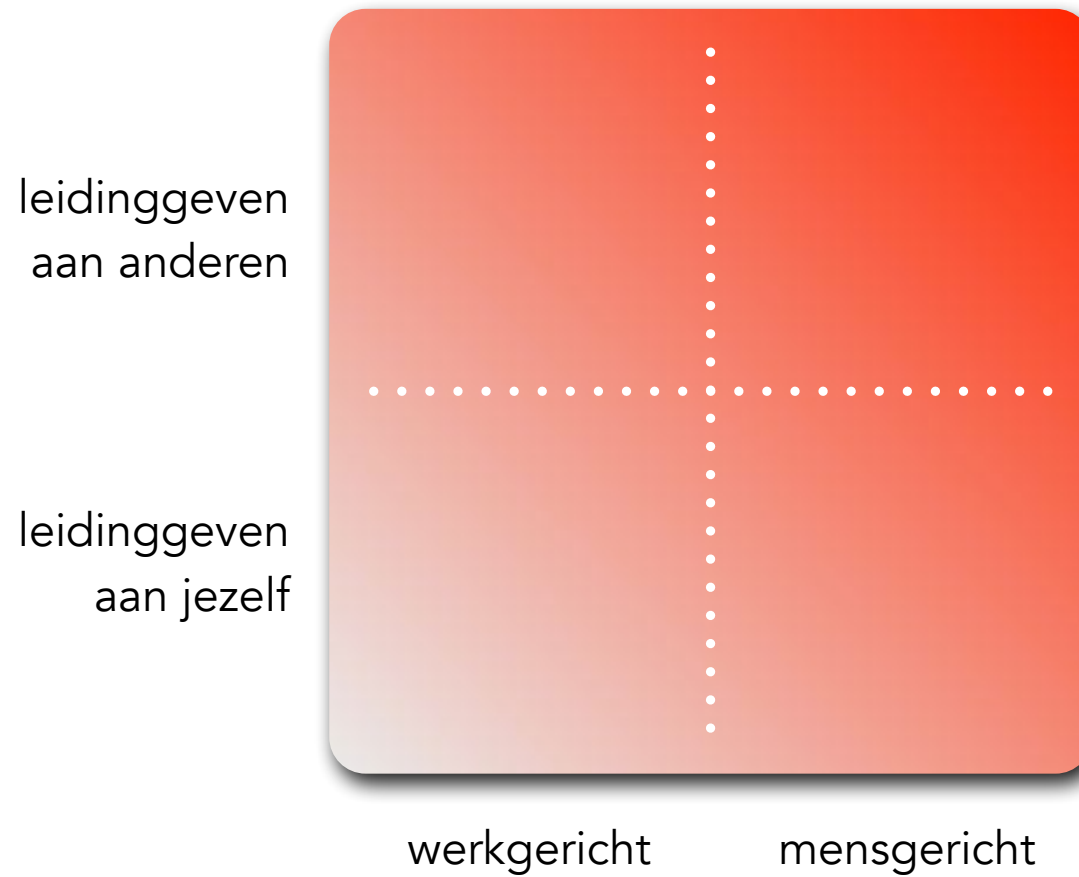
**"We moeten niet alleen
de hersenen gebruiken
die we hebben,
maar ook alle hersenen
die we kunnen lenen."
*Woodrow Wilson***



Een framework voor leiderschap

Een eenvoudige manier om kennis te ordenen

Leiderschap



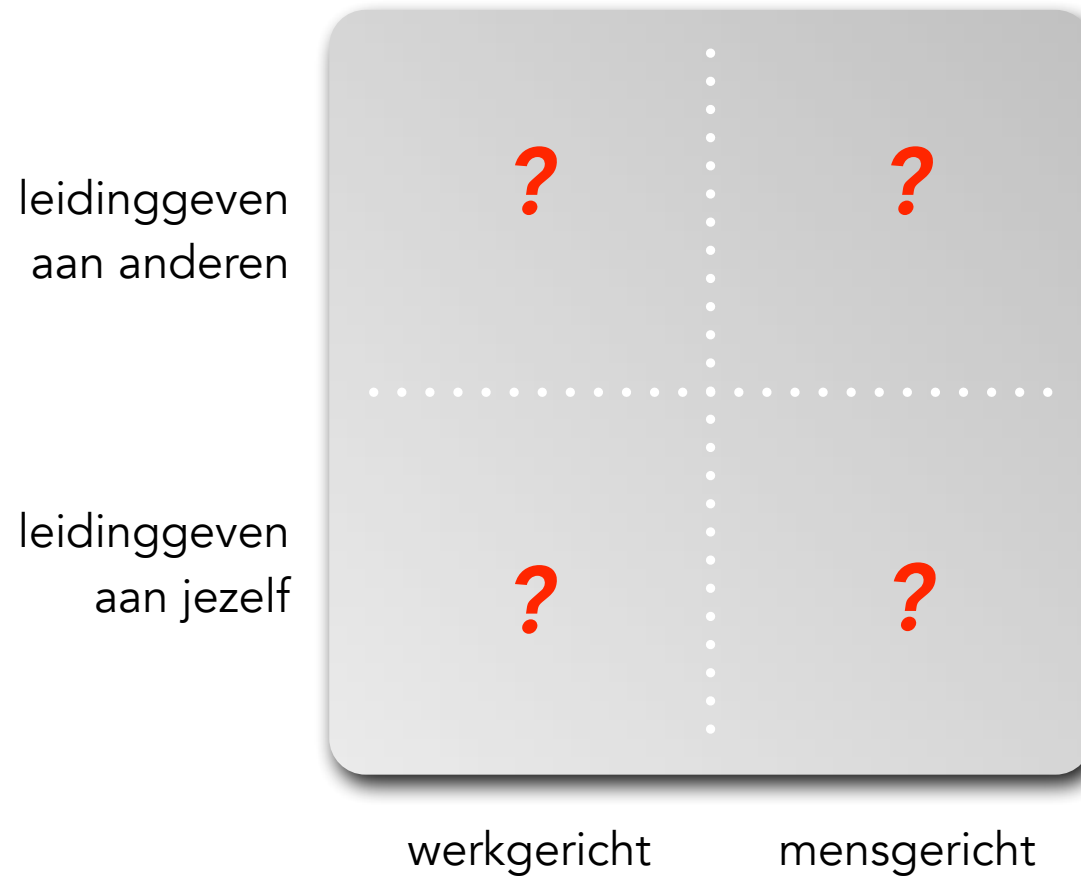
Leiderschap



Stephen Covey



Waarin wil jij je ontwikkelen?



BIG TREND

Volgers worden belangrijker

- Vanaf de Verlichting neemt de macht van leiders in de wereld af ten gunste van volgers.
- 20e eeuw grote versnelling, door strijd voor emancipatie: vrouwen, arbeiders, etnische minderheden, homobeweging.
- Ook leidinggevende in bedrijfsleven ontkomt hier niet aan.



"Het doel van leiderschap
is om meer leiders te creëren,
niet meer volgers."

Ralph Nader

3 inzichten

Briljante inzichten uit leiderschapsonderzoek



3 inzichten

1. 'Niet demotiveren' is belangrijker dan 'motiveren'

- Pijn weegt zwaarder dan plezier.
- Belemmeringen wegnemen is essentieel...

3 inzichten

2. Context heeft meer impact op gedrag dan je denkt

- Zoek een context waarin je kunt groeien als leider.
- Creëer een context die je leiderschap ondersteunt.

3 inzichten



3 inzichten

3. Creëer geen volgers, maar meer leiders

- Het belang van luisteren.
- De les van de Himalaya.

Mijn persoonlijke plan

Leiderschapsontwikkeling na deze dag

Wat neem ik mee?

Wat vind ik belangrijk om te onthouden?

Hoe zou ik dit kunnen toepassen?

