

'DIAGNOSE & ONTWERP' LEIDERSCHAP

1. De 5 x 5 bouwstenen van goed leiderschap
2. Cruciale vragen per bouwsteen
3. Intern onderzoek
4. Uitkomsten/ opbrengsten

Diagnose

Bouwstenen goed leiderschap

Interventie domeinen	Aandachtsgebieden				
	Leiden van jezelf	Leiden van anderen	Managen van de organisatie	Leiden van de strategie	Leiden in de samenleving
Context van leiderschap	<i>Ik en mijn positie</i>	<i>Cultuur</i>	<i>Structuur</i>	<i>Organisatie opgave</i>	<i>De Bedoeling</i>
De functie van leiderschap	<i>Ambitie</i>	<i>Verbinding</i>	<i>Realisatie</i>	<i>Navigatie</i>	<i>Imago</i>
Proces van leidinggeven	<i>Proceseigenaar</i>	<i>Aandacht</i>	<i>Taakstellen</i>	<i>Dialogoog</i>	<i>Netwerken</i>
De leider	<i>Persoonlijk leiderschap</i>	<i>Navolgbaarheid</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Visie</i>	<i>verantwoording</i>
De 'volger'	<i>Feedback</i>	<i>Actief volgen</i>	<i>Uitvoeren</i>	<i>Ervaring</i>	<i>Ambassadeur</i>

Aandachtsgebieden

Interventie domeinen

Context van leiderschap

Wat voor leiderschapsopdracht er ligt hangt mede af van de context waar in het 'leiden' plaats vindt. Denk hierbij aan de organisatie typologie, de ontwikkelfase van de organisatie, de cultuur, structuur en governance. Ook de rol die de organisatie in de keten/maatschappij wil spelen/speelt is van belang.

Begrijpen ontwikkelingen en trends in en rond organisatie. Persoonlijke ambitie en positie innemen.

Hoe verloopt betekenis geven aan besluiten en incidenten? Wat is verloop van attributie, stereotypering, etc?

(De) centralisatie? Wendbaarheid? Samenwerken? Out- of insourcing? Organisatiefilosofie? Besturingsfilosofie?

Business Modeling? Maatschappelijke rol? Krachtenveld? Netwerk/ actoren/ stakeholders? Rol leiders helder?

Erkenning behoefte aan transparantie en verantwoording? Reputatie en imago?

De functie van leiderschap

Hier bij gaat het om het doel van het fenomeen 'leidinggeven' binnen de organisatie. Heeft de organisatie vooral een visionair nodig die kan dienen als kompas, een verbinder of iemand die juist aandacht heeft voor de interne organisatie?

Welke bijdrage levert leider aan organisatie ontwikkelingen? Voorbeeld zijn.

Verrichten en flow? Zijn medewerkers in hun element? Mate van bevlogenheid en betrokkenheid? Kwaliteit teamwork?

Inrichten en flow? Consistentie? Samenhang? Feedback en werkplek informatie? Effectiviteit en efficiency

Richten en Inspiratie? Kwaliteit organisatie ontwikkeling ? Prioriteiten stellen ? Gedoe coördineren?

Vertrouwen? Duurzaamheid? Deugen en dienen? Corporate Governance? Social Responsibility?

Proces van leidinggeven

Om met oprechte aandacht voor de ander in dialoog te blijven en de juiste taken te kunnen stellen moet je bereid zijn je zelf en je eigen gedrag onder de loep te nemen.

Is leider proceseigenaar? Op welke manier steunt proces de leider? Vinden? Aantrekken?

Op welke manier steunt proces prestatie- en talentontwikkeling? Boeien? Bloeien? Aandacht en contact?

Koppeling met HRcyclus? HR analytics? Proces optimalisatie? Binden?

Doelen cascade (OGSM of Hoshin)? Feed forward en feedback? Er toe doen? Boeien?

Trots? Feedback op effect en impact? Continu verbeteren? Binden?

De leider

Als leider moet je een aansprekende stip op de horizon kunnen beschrijven zodat anderen daar met je naar toe onderweg willen gaan. Het is van belang je verantwoordelijkheid te nemen voor het proces en het eindresultaat maar ook je zwaktes onder ogen durven zien en anderen laten uitvoeren wat zij beter kunnen dan jij.

Wat doet leider aan persoonlijk leiderschap? Inspirerend leider? Competent leider?

Why should anybody follow you? Authentiek en zelf zijn? Talentversterker (multiplier) ? Teamwerk ?

Proces oriëntatie? Kwaliteit proceseigenaarschap? Legitimeren, verbinden en verduidelijken? PDCA denken?

Binding met strategie? Prioriteiten toelichten en verduidelijken? Uit- en bijdragen? Terugkoppelen informatie 'omgeving'. Innovatie stimuleren?

Maatschappelijk betrokken zijn? Verantwoordelijkheid willen nemen? Klanttevredenheid? Kwaliteit? Voorbeeld zijn?

De 'volger'

De leidinggevende staat open voor feedback en input vanuit de medewerkers. Het is de medewerkers duidelijk wat er van hen wordt verwacht en wanneer zij naar wens presteren. Zij zijn trots op de organisatie en dragen dat uit.

Wat doen medewerkers aan persoonlijk leiderschap? Autonomie en vaakmanschap?

Wat doen medewerkers om goede leiding te krijgen? Eigenaar eigen ontwikkeling? Samenwerken?

Proces kennis en inzicht? Samenhang en consistentie begrijpen? Continu verbeteren?

Informatie 'omgeving' inzichtelijk en toegankelijk maken. Uit- en bijdragen?

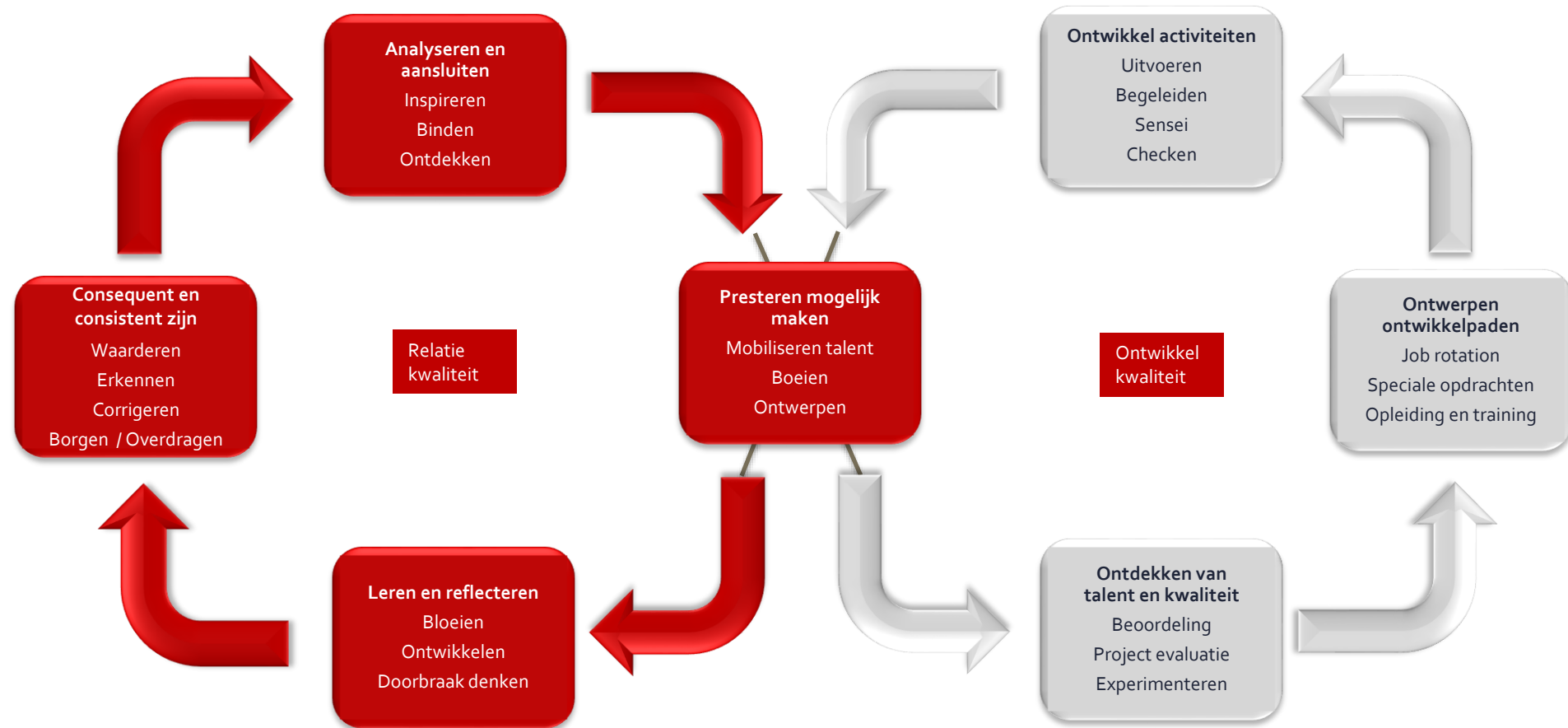
Maatschappelijk betrokken zijn? Verantwoordelijkheid willen nemen? Klanttevredenheid? Kwaliteit?

Ontwerp

Leiderschap en duurzaam succesvolle organisatie



Proces van prestatie en talent ontwikkeling



Stimulerend werkklimaat

	Individu	Team	Management	Organisatie	
B Bedoeling	Draagt teammissie, doelen en prioriteiten uit. Heeft heldere persoonlijke doelen. Werkt volgens team waarden en normen.	Gekozen voor gezamenlijk doel in lijn met organisatie missie en doelen. Helder over doelen en prioriteiten Hanteert duidelijke normen en waarden.	Voorziet in visie, ambitie en doelen voor het team. Verduidelijkt cascade van doelen en bijdrage team. Zorgt voor heldere 'werkplek informatie'. Koppelt effect van resultaten terug aan team.	Hanteert heldere strategie, waarden, en kritieke succes factoren. Heeft aantrekkelijke reputatie.	B Bedoeling
E Empowerment	Wil continu verbeteren. Ontwikkelt eigen houding, gedrag en bekwaamheden. Krijgt autonomie en verantwoordelijkheid.	Maakt participatie, risico nemen en ontwikkelen mogelijk. Stelt in staat bij te dragen naar vermogen.	Voorziet in mensen en middelen voor het team om te kunnen presteren. Zorgt voor training, opleiding, coaching en ontwikkeling. Waardeert ontwikkelactiviteiten.	Structuren, systemen, processen en middelen ondersteunen gewenste houding, gedrag en teamwork. Focus op leren en ontwikkelen.	E Empowerment
R Relaties en communicatie	Deelt kennis en vaardigheden met anderen. Ondersteunt en helpt andere college's Kan goed luisteren, samenvatten en doorvragen. Waardeert diversiteit.	Moedigt aan om naar het zelfde te kijken en er anders over te denken. Stimuleert open, eerlijke feedback. Ziet 'conflict of interest' als fundament voor beste besluiten. Onderhoudt effectieve relaties met andere teams in organisatie.	Is open, eerlijk en transparent. Helpt betekenis te geven aan gebeurtenissen en besluiten. Maakt relevante informatie toegankelijk. Stimuleert vertrouwen en rechtvaardigheid.	Deelt relevante informatie, kennis en methoden. Maakt informatie toegankelijk. Is een open system.	R Relaties en communicatie
E Erkenning waardering	Erkent en waardeert de bijdragen van anderen. Ziet de bijdrage van het team.	Viert individuele en teamresultaten. Waardeert de bijdragen van anderen.	Erkent en waardeert individuele bijdragen aan teamsucces. Belooft en waardeert team voor behaalde resultaten en positieve effecten van inspanningen.	Erkent, waardeert, viert en belooft teamsucces. HR cyclus ondersteunt en stimuleert werken in en met teams.	E Erkenning waardering
I Inspanning	Neemt leiding indien nodig. In staat tot stijfflexibiliteit. Richt zich op kwaliteit- en teamontwikkeling. Is resultaatgericht. Werkt met duidelijke processen voor probleemaanpak en besluitvorming.	Gedeeld leiderschap. Waardeert stijfflexibiliteit. Stimuleert multi- inzetbaarheid. Hanteert scherpe en meetbare doelen. Heeft concrete en gestandaardiseerde teamprocessen. Leert van inspanningen en effecten.	Pleit voor flexibiliteit en wendbaarheid in organisatie. Stimuleert over de grenzen kijken en doen en maakt cross-functionele samenwerking mogelijk. Focus op voortgang en stelt kaders. Geeft grenzen in organisatie systeem aan.	Stimuleert creativiteit en innovatie. Is wendbaar en heft hoog aanpassingsvermogen. Maakt prioriteiten duidelijk. Maakt mensen en middelen beschikbaar. Creeërt samenhang en consistentie.	I Inspanning
K Klimaat	Voelt zich erkent, gewaardeerd en serieus genomen. Is trots op team lidmaatschap. Levert met plezier bijdragen. Wil continu verbeteren en ontwikkelen. Geeft vertrouwen en wil verbinden.	Is gericht op succes en excellence. Ondersteunt elkaar en daagt uit. Challenged Status Quo. Maakt af wat begonnen is. Erkent diverse rollen, taken en bijdragen. Sfeer is veilig en vertrouwd.	Stimuleert en beschermt sterke teamcultuur. Moedigt continu leren, ontwikkelen en verbeteren aan. Houd zich aan afspraken met team. Is zelf voorbeeld van gewenste houding en gedrag in organisatie.	Open door policy. Gelijkwaardigheid . Weinig lagen en schakels. Beperken bureaucratie. Veelaandacht voor veiligheid (materieel en psychologisch). Governance en duurzaamheid.	K Klimaat