

# Talent Creation

Filip De Saeger FIDES For People  
27 februari 2007 ALM

**Leadership &  
coaching**



# Leiderschap

*"Leaders do right things. Managers do things right."*

**Leiden** koers uitzetten, acties richten,  
beïnvloeden, ...

**Managen** plannen, organiseren, coördineren &  
controleren, ...



## Effectief leiderschap

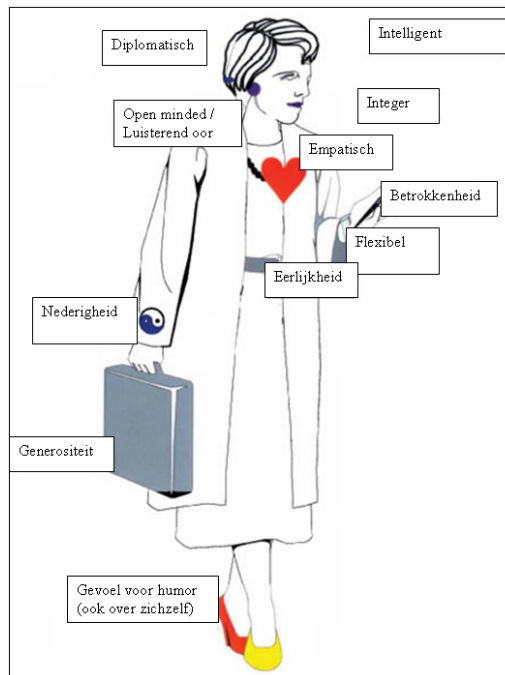
- Een trekker: graaft en effent het pad, hij/zij wil het voorbeeld geven en de uitvoering ervan controleren
- Een duwer: stimuleert zijn/haar medewerkers om het heft in eigen handen te nemen en hij/zij begeleidt hen daarbij.

→ Effectief leiderschap is eerder een team DUWEN dan een team trekken

## Eigenschappen van een leider

“Leadership is unlocking people's potential to become better.”  
Bill Bradley

“Leiderschap is mensen stimuleren om hun potentieel beter te benutten.”  
Bill Bradley



## Basisvaardigheden v/e leider

1. Verwerven van inzichten in leidinggeven
2. Uitzetten & bewaken van doelstellingen
3. Delegeren volgens de regels v/d kunst
4. Medewerkers doel-treffend motiveren
5. Optimaal & efficiënter communiceren

## Fitheidscriteria van een leider

- Aanvaarding & begrip bij diverse situaties
- Betrouwbaarheid als persoonlijke reputatie
- Communicatieve vaardigheden benutten
- Dwang vervangen door overtuigingskracht
- Evenwicht bezitten tussen emotie & ratio

## Belang van leiderschap

- Organisatie heeft doel, missie & visie
  - leiders zetten strategie uit
  - strategie bepaalt structuur
  - structuur bepaalt cultuur
  - cultuur bepaalt gedrag



organisatiecultuur & gedrag hangen af van de leiders van de organisatie

## Organisatiecultuur

UI – model van Sanders & Neuijen:

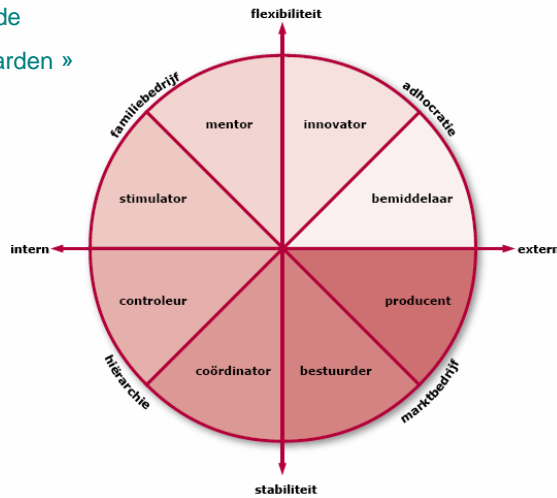
Hoe dichterbij een laag bij het binnenste van de ui, hoe moeilijker deze te veranderen is.

Van buiten naar binnen zijn er volgende lagen:

- 
- Symbolen
  - Helden
  - Rituelen
  - Waarden

# Organisatiecultuur: Quinn

Het model van de  
« concurrerende waarden »



# Organisatiecultuur Quinn

## Vier organisatieculturen

<p>2. Familiebedrijf « ondersteunen »</p> <p>mens centraal &amp; hoge arbeidssatisfactie teamwerk, mentorship, participatie conflicten oplossen &amp; consensus</p>	<p>1. Adhocratie « innovatie »</p> <p>snel reageren op evolverende omgeving groei in nieuwe markten producten creativiteit &amp; hogere risico's</p>
<p>3. Hiërarchie « respect voor regels »</p> <p>behoefte aan formele procedures efficiëntie en voorspelbaarheid Beheersbaarheid &amp; controle</p>	<p>4. Marktbedrijf « doelgerichte communicatie »</p> <p>eindresultaat (winst) maximaliseren agressieve no-nonsense leiding competitie &amp; resultaatgericht</p>

## Organisatiecultuur Quinn

- Bepalen van de "fit" tussen het huidige organisatieklimaat en het ideale organisatieklimaat
- Klimaat = gedrag
  - Cultuur & klimaat
  - Gedrag & leiderschapsstijl
  - Kennis & vaardigheden
  - Overtuigingen (NLP)
- Top-down: cultuurverschuiving vanuit bedrijfsstrategie
- Bottom-up: training & coaching gewenste vaardigheden

## Belang van leiderschap

Een goede leider heeft met zijn/haar gedrag effect op:

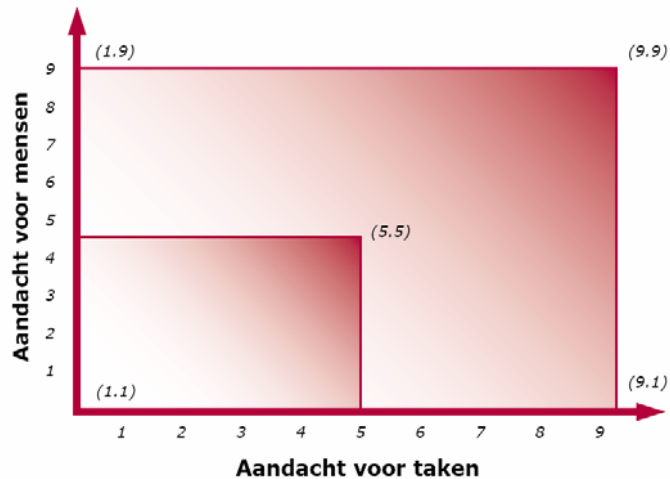
- ✓ Taakvervulling van medewerkers  
→ Leiderschap (sturen)
- ✓ Attitude & gedrag van medewerkers  
→ Coaching (ondersteunen)

## Mc Greggor: X & Y theorie

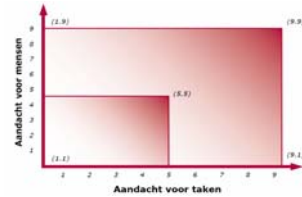
X theorie	Y theorie
<p><b>Deze werknemers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mijden verantwoordelijkheid</li> <li>• hebben een hekel aan werken</li> <li>• moeten geïnstrueerd worden</li> <li>• moeten gecontroleerd worden</li> <li>• zullen inspanningen vermijden</li> <li>• wensen zekerheid te krijgen</li> <li>• hebben weinig ambitie</li> </ul> <p>→ Leidinggevende dient vooral te instrueren, leiden &amp; overtuigen</p>	<p><b>Deze werknemers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• steken evenveel fysische en mentale energie in werk als in andere dingen</li> <li>• kunnen zichzelf instrueren &amp; controleren</li> <li>• zijn vindingrijk en creatief bij het oplossen van situaties</li> <li>• Leren verantwoordelijkheden aanvaarden en zoeken nieuwe op</li> </ul> <p>→ Leidinggevende dient vooral te delegeren, ondersteunen &amp; observeren</p>

## Situationeel leiderschap

Leiderschapsmatrix van Blake & Mouton



## Situationeel leiderschap



- 1-1 minimale inspanning
- 1-9 aandacht voor mens, gezellige sfeer, comfortabel werktempo
- 9-1 minimaal menselijk element, efficiëntie
- 5-5 redelijke productiviteit, gezond evenwicht mens & taak

*9-9 hoge betrokkenheid, onderlinge afhankelijkheid, gezamenlijke inzet, vertrouwen & respect*

## Situationeel leiderschap « H&B »

Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard

		MOTIVATIE	
		+	-
KENNIS EN KUNDE	+	4	3
	-	2	1

## Situationeel leiderschap « H&B »

WERKSHEMA SITUATIONEEL LEIDERSCHAP			
STIJL 1 INSTRUEREN & LEIDEN	STIJL 2 OVERTUIGEN & COACHEN	STIJL 3 PARTICIPEREN & ONDERSTEUNEN	STIJL 4 DELEGEREN & OBSERVEREN
(-) Kennis & kunde (-) Motivatie	(-) Kennis & kunde (+) Motivatie	(+) Kennis & kunde (-) Motivatie	(+) Kennis & kunde (+) Motivatie
MW mist de nodige vaardigheden alsook het verlangen of vertrouwen om te leren	MW is gemotiveerd maar mist de nodige kennis en vaardigheden	MW heeft reeds met resultaat bewezen dat hij/zij het kan, maar ziet het op dit moment niet zitten	MW die het kan, gemotiveerd is en vol vertrouwen
Veel sturen Weinig ondersteunen	Veel sturen Veel ondersteunen	Weinig sturen Veel ondersteunen	Weinig sturen Weinig ondersteunen
<b>VERVANGEN</b>	<b>OPLEIDEN</b>	<b>STIMULEREN</b>	<b>BETREKKEN</b>

STUREN	ONDERSTEUNEN
<b>1. TAAK UITLEGGEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• benadruk belang van de taak</li> <li>• toon + waarom, stap voor stap</li> <li>• proefuitvoering &amp; verbetering</li> <li>• geef verantwoordelijkheid</li> </ul>	<b>1. STEUNVERLENING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• open, ontvankelijke houding</li> <li>• empathie, inleving in de ander</li> <li>• schouderklopje, oogcontact</li> <li>• stimuleren, aanmoedigen</li> </ul>
<b>2. ORGANISEREN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planning, actie, analyse</li> <li>• SMART doelstellingen</li> </ul>	<b>2. COMMUNICATIE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• actief luisteren</li> <li>• tweerichtingscommunicatie</li> </ul>
<b>3. TIMING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tijdslijmieten vastleggen</li> <li>• opvolging (sub)doelen</li> <li>• timing respecteren</li> </ul>	<b>3. SAMENWERKING BEVORDEREN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• medewerkers betrekken</li> <li>• vragen en laten vragen</li> <li>• ideeën geven en laten geven</li> </ul>
<b>4. RICHTING GEVEN &amp; BIJSTUREN</b>	<b>4. FEEDBACK GEVEN</b>
<b>5. EVALUEREN</b>	<b>5. FOLLOW-UP</b>

BEGELEIDINGSSCHEMA						
MEDEWERKER					BEGELEIDING	
NAAM	KENNIS & KUNDE (+of-)		MOTIVATIE (+of-)		NU	TOEKOMST
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		
	+	-	+	-		

## Participatief leidinggeven (stijl 3)

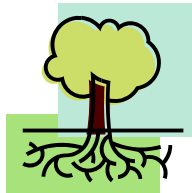
- Tweezijdige aanpak
  - Medewerkers praten mee, denken mee & beslissen soms mee (ondersteunen)
- Vereist taakvolwassenheid (= dat je medewerkers hun taak aankunnen)
- Management by walking around

## Delegeren (stijl 4)

- Delegeren ≠ doorschuiven van taken
- Delegeren wat:
  - beter door een ander kan gedaan worden (effectiviteit)
  - ook door een ander kan gedaan worden (efficiëntie)
  - anderen moeten leren (ontwikkeling)
  - anderen leuk vinden (motivatie)
- Wat niet:
  - Strategische of kerntaken
  - Eindverantwoordelijkheid
  - Zaken die gevoelig liggen

## Inspirerend leiding geven

- Succes =
  - dromen hebben
  - dromen omzetten in een bepaalde doelstellingen
  - en dit doel binnen een bepaalde termijn bereiken



“Dromen zonder deadline  
zullen altijd dromen blijven!”

## 2. Coaching

Coachen = competenties van mensen ontwikkelen

- Onderlinge interactie
- Gelijkwaardigheid

Voordelen coaching:

- Structuur brengen in verantwoordelijkheden
- Vergroten van zelfkennis & zelfvertrouwen
- Aanscherpen van vaardigheden
- Klankbord



## Structuur coachinggesprek

**Goal:** Doelen stellen voor lange termijn en voor de coachingsessie.

**Reality:** De actuele situatie verkennen. Stimuleren tot zelf - evaluatie.

**Options:** Ideëen verzamelen voor een oplossing. Creatief denkproces op gang brengen.

**Wrap up:** Afrondende conclusie, met duidelijke afspraken van wie, wat, binnen welk tijdsbestek gaat doen.



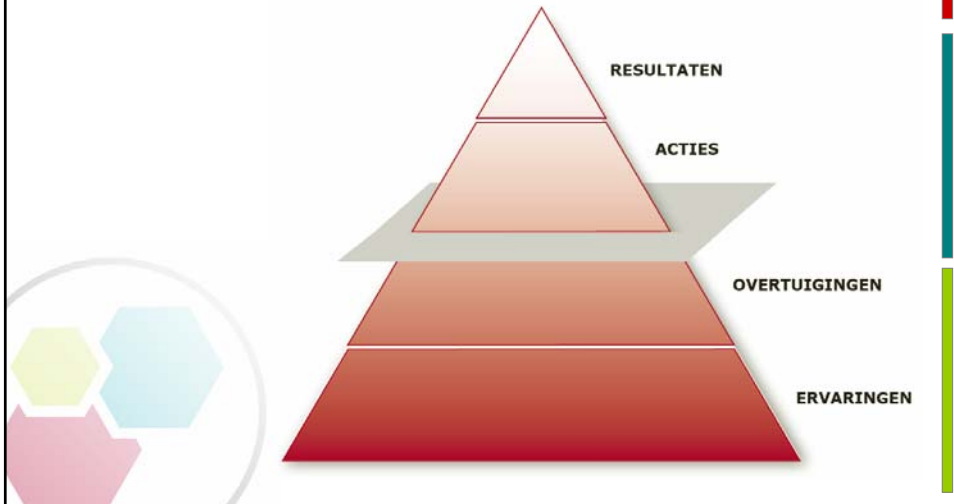
## 7 tips voor effectieve coaching

1. Gestructureerde sessies
2. Duidelijke leerdoelen
3. Resultaten evalueren
4. Veilig leerklimaat
5. Vragen stellen
6. De juiste 'klik'
7. Regelmaat

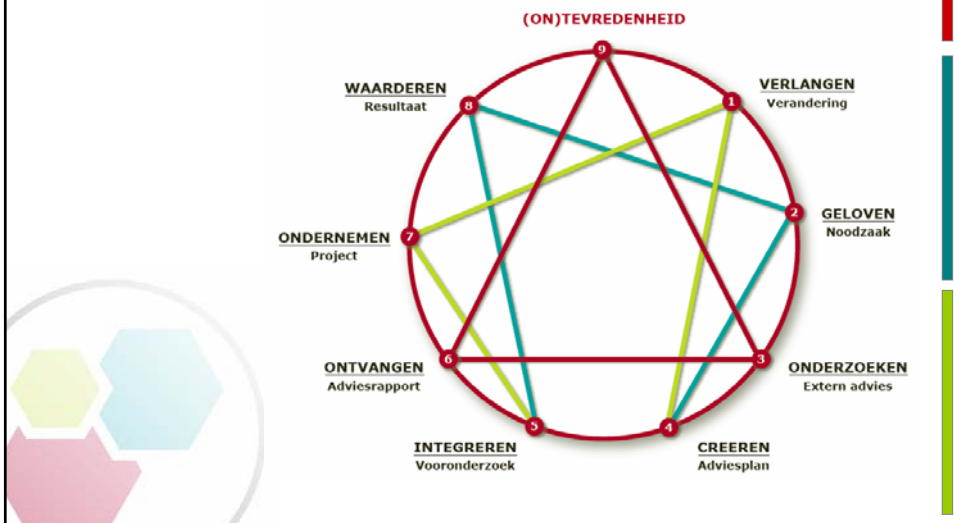
## Motiveren van medewerkers

- Zelf laten bepalen *hoe* medewerkers hun werk doen
- Geef concrete doelstellingen en uitdagingen
- Moedig verantwoordelijkheid opnemen aan
- Informeer je medewerkers vaak genoeg
- Hou je aan afspraken en beloften
- Positief zijn tov sociale interactie
- Luister naar je medewerkers
- Maak tijd voor een babbel
- Toon waardering
- Tolereer fouten

## Resultaten pyramide



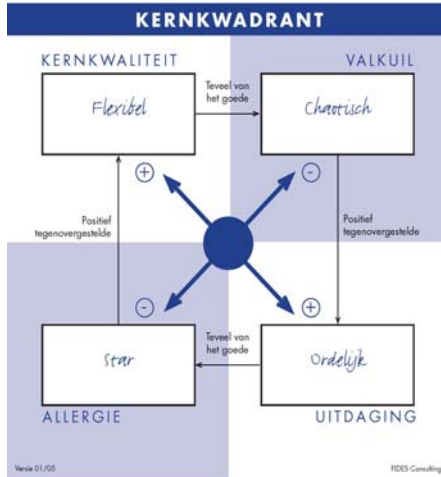
## Enneagram als procesmodel



## Kernkwaliteiten

Model van Daniel Ofman:

- inzicht krijgen in jouw eigen persoon als leidinggevende
- inzicht in de persoonlijkheid van jouw medewerkers



## Van individu naar team...

« Niemand is perfect,  
Maar een team kan het zijn »



## Teams & coaching

- Coaching is een krachtig middel om groepen te ondersteunen hun resultaten te realiseren.
- Ideale team-samenstelling is project-afhankelijk.
- Teamrol = neiging om zich op een bepaalde manier te gedragen, bij te dragen & met anderen te interageren.

## Teamrollen

Vergelijkend model BELBIN & MTR-i

MBTI	MTR-i	BELBIN
ESTP / ESFP	Beeldhouwer	Vormgever
ESFJ / ENFJ	Coach	Teamwerker
ENFP/ ENTP	Onderzoeker	Informator
ESTJ/ ENTJ	Dirigent	Afwerker Organisator Stuurman
ISTJ/ ISFJ	Conservator	Evaluator
ISFP/ INFP	Kruisvaarder	
INFJ/ INTJ	Innovator	Bevruchter
ISTP/ INTP	Wetenschapper	

## *Responsmeting*

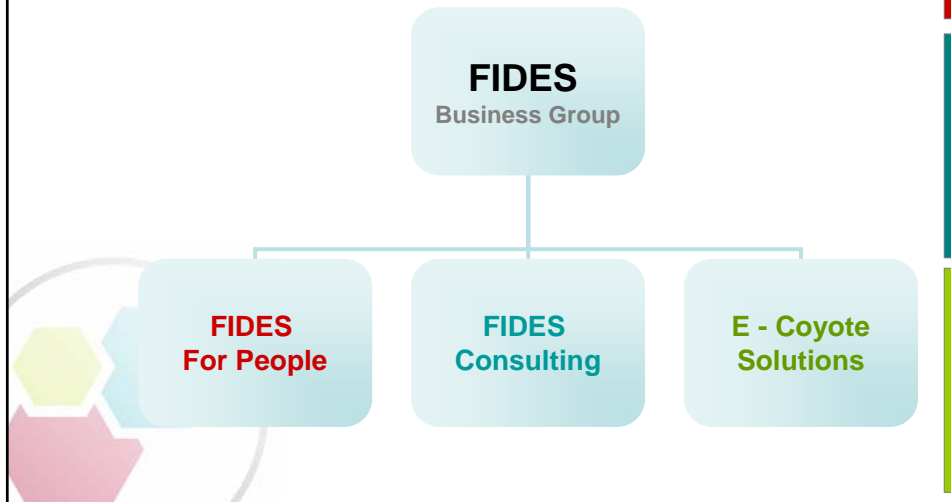
- Met ons ROI - calculatieconcept kan u:
  - Al uw training- & vormingsprogramma's vlot beheren en managen
  - Vaststellen of de training voldoende toegevoegde waarde bracht
  - Weten hoe uw medewerkers de overgebrachte kennis benutten
  - Uw trainingpartners onderwerpen aan specifieke assessments

Onze gespecialiseerde adviseurs zijn u graag van dienst!

## *vervolg ... bij de master classes*

- We heten u en/of uw medewerker(s) welkom op onze MASTER CLASSES
  - Een verrijkende & ver-reikende training over " LEIDINGGEVEN & COACHEN "
- Donderdag 26 april '07 (13u00 – 21u00) & vrijdag 27 april '07 (9u00 – 16u00)
- Meer informatie in de map en op [www.FIDES.be](http://www.FIDES.be)

## Voorstelling *FIDES Business Group*



### **FIDES For People**

HR business partner voor strategisch HRM, competentie management, trainingen & coaching, HR surveys, -onderzoek & rapportage.



### **FIDES Consulting**

Een praktisch klankbord, inzake strategische organisatieontwikkeling. Onze consultants hebben een brede visie op bedrijfsbeheer, hebben ruime praktijkervaring & zijn breed inzetbaar.



### **E-COYOTE Solutions**

Ontwikkelaar van innovatieve webconcepten, websites, grafisch design & ICT-oplossingen op maat (CMS, ERP & e-HRM - een uniek platform voor rekrutering & competentie management)

- ✓ Consultants . . . die een betekenisvolle rol spelen in de evolutie van uw onderneming
- ✓ Trainers . . . met een duidelijke visie op persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Allen "expert" in meerdere kennisdomeinen en bedrijfsprocessen

- ☑ Brede & onderbouwde managementvisie
- ☑ Ruime kennis van mens & organisatie
- ☑ Jarenlange pragmatische ervaring
- ☑ Gecertificeerd in deze expertises:



Erkende ISO kwaliteitsonderneming  
Gecertificeerd competentie manager  
Erkend voor bedrijfsadviezen  
Erkend voor opleidingen



FIDES BUSINESS GROUP  
FOR PEOPLE CONSULTING SOLUTIONS

Organisatie - & personeelsontwikkeling  
met ondersteunende diensten  
voor u & uw onderneming