

HANDLEIDING

De olifant in uw organisatie: Leiderschap

TFC

TRAINING
FACILITIES
CENTER

- © Learning Resources (Pty) Ltd
© Nederlandstalige bewerking: TFC Training Facilities Center
Oorspronkelijke titel: "Lessons form the Wild: Tusks or Fangs?"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC Training Facilities Center, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3563
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3563

Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Inleiding	5
De leeuw	5
Verspreidingsgebied en status	6
De olifant	7
Verspreidingsgebied en status	8
2. Trainingsopzet.....	9
Leerpunten	9
Benodigheden voor de training.....	9
Cursusprogramma	10
Uitwerking van de trainingsopzet.....	11
3. Cursistenmateriaal.....	17
Wat is leiderschap?	18
Uw team en leiderschap.....	19
Olifant of leeuw?	21
Leiderschap en organisatiesucces.....	22
Teambeoordeling	23
Worden als een olifant.....	27
Uitstekend leiderschap.....	28
Uw actieplan	30
Teamverzoek.....	32
Leerpunten	34
Definitie van leiderschap	35
Definities	36

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Inleiding

Het programma “**De olifant in uw organisatie: Leiderschap**” is bedoeld om het belang van leiderschap in een zakelijke omgeving duidelijk te maken.

De leeuw

Omstandigheden, gedrag en eigenschappen

De leeuw is het belangrijkste roofdier van Afrika. De ecologische relatie van de leeuw met zijn prooi is zowel fascinerend als complex: ze hebben zich beiden miljoenen jaren lang ontwikkeld in een evolutionaire wapenrace waarbij geen van beide de overhand heeft gekregen. Het is een oversimplificatie om te stellen dat roofdieren het aantal prooidieren onder controle houden. Eerder het omgekeerde is waar: de hoeveelheid beschikbare prooi bepaalt doorgaans hoeveel roofdieren er zijn. Leeuwen en andere grote carnivoren zijn niet goed in staat om prooien te overheersen; ze moeten een solide verdedigingssysteem doorbreken. Dus het zijn de oude, zieke en hele jonge dieren die de grootste kans lopen om slachtoffer te worden, door het unieke vermogen van de leeuw om kwetsbaarheid op te sporen.

Leeuwen jagen voornamelijk in het donker. Ze besluipen hun prooi zorgvuldig, en gebruiken hierbij alle beschikbare beschutting alvorens een korte, snelle achtervolging van 100 tot 200 meter te houden. Leeuwen werken samen tijdens de jacht. Dit vergroot hun kans van slagen. Sommige kunnen zelfs experts worden in bepaalde aspecten van de jacht. Maar ondanks dit alles wijst onderzoek uit dat leeuwen dagelijks meer te eten hebben als ze alleen jagen dan wanneer ze in een groep jagen. Samenwerking lijkt dus geen reden te zijn voor het sociale gedrag van deze diersoort. De leden van een troep leeuwen blijven niet altijd samen, maar splitsen zich regelmatig op in kleinere subtroepen.

Na vier jaar zijn de jonge mannetjes vruchtbaar en verlaten ze de troep om hun eigen troep te gaan vormen met een aantal vrouwtjes. Om dit te bereiken moeten ze soms een bestaande coalitie van mannetjes uitdagen voor een agressieve en mogelijk fatale confrontatie. Als ze succesvol zijn, doden ze alle welpjes van de veroverde troep. Als de vrouwtjes hun welpen kwijtraken, worden ze direct loops en paren ze met de

nieuwe mannetjes. Zo zorgen de mannetjes ervoor dat de troep die ze verdedigen bestaat uit hun eigen nakomelingen en niet die van een voorganger.

In tegenstelling tot wat vaak beweerd wordt, is er geen dominantie binnen een mannelijke coalitie, of binnen de vrouwtjes van de troep; ze hebben allemaal hetzelfde recht op eten en paringskansen. Maar de mannetjes zijn wel dominant tegenover de vrouwtjes en hebben voorrang bij het eten. In feite is het niet ongebruikelijk dat een vrouwtje een kleine prooi, zoals een impala, vangt en een mannetje die van haar afpakt en volledig opeet zonder met anderen te delen.

Verspreidingsgebied en status

In Afrika wordt de leeuw met uitsterven bedreigd en komt hij alleen voor in een aantal grote reservaten. De leeuw is onlangs opnieuw geïntroduceerd in een aantal kleine reservaten in Zuid-Afrika.

Leefomgeving

De leeuw kan in veel omstandigheden leven maar komt niet voor in regenwouden en extreem droge gebieden. Hij is afhankelijk van een adequate voorraad grote en middelgrote prooidieren.

Communicatie

De brul van de leeuw is waarschijnlijk wel het indrukwekkendste geluid van de Afrikaanse nacht. De leeuw maakt ook allerlei andere geluiden zoals kreunen, spinnen, grommen en grauwen. Welpjes kunnen verrassend hard miauwen.

Voortplanting

Er is geen vast paarseizoen. De vrouwtjes van eenzelfde troep bevallen vaak tegelijkertijd. Er worden meestal 1-4 welpjes geboren na een draagtijd van 110 dagen. De eerste zes weken verstoppen de wijfjes hun welpen en voeden ze ook elkaars jongen. De welpen zogen langer dan een half jaar, maar beginnen wel vlees te eten als ze tien weken oud zijn. De welpen zijn tot hun derde levensjaar afhankelijk van hun troep.

Sociaal systeem

Sociale katten. Troepen van 2 - 12 verwante vrouwtjes en hun nakomelingen. De mannetjes hebben meestal groepen van 2 - 6 vrouwtjes.

De olifant

Omstandigheden, gedrag en kenmerken

De olifant is niet alleen het grootste landzoogdier, maar neemt ook een speciale plaats in de Afrikaanse cultuur in. Bij de Nguni-volken (Zulu, Xhosa, Swazi, Tsonga) draagt de koningin-moeder de gerespecteerde titel "Grote Vrouwtjesolifant". De olifant wordt al eeuwenlang geassocieerd met koningen. Het is een dier dat al sinds jaar en dag gerespecteerd, vereerd en zelfs aanbeden wordt in bepaalde culturen.

Olifanten hebben ongetwijfeld het vermogen om leefgebieden te transformeren: het ontschorsen en vellen van bomen kan de bossen of savanne veranderen in grasland. De olifant kan zich aan alle klimaten aanpassen.

De olifant heeft maar één vijand: de mens. De olifant gaat slechts zelden gewelddadige confrontaties aan en kan hard lopen als hij zich bedreigd voelt. De olifant is zeer intelligent, alleen de mens en de dolfijn zijn slimmer. Dit maakt de olifant tot een van de intelligentste zoogdieren op aarde. Hij heeft de grootste hersenen van alle zoogdieren. Olifanten hebben een verbazingwekkende aanleg om te leren, en onderzoekers hebben vastgesteld dat ze hun verworven kennis delen en ook doorgeven van generatie op generatie. Ze hebben zeer goed ontwikkelde zintuigen die ze gebruiken om doorlopend met de rest van de groep te communiceren.

De olifant is goed toegerust om zijn zeer gevarieerde voeding bij elkaar te sprokkelen. Met zijn gevoelige slurf, die zo'n 50.000 spieren bevat, kan hij individuele bloemen en vruchten van bomen plukken, vruchten van de grond oprapen en bladeren van een tak afrukken met één enkele beweging. De slurf wordt ook gebruikt om gras te plukken. De olifant speelt een belangrijke rol bij het ontkiemen van zaden van bomen zoals de marula, baobab, palmen en een aantal acaciasoorten. De dieren zijn ook efficiënte verspreiders van zaden.

Als de olifant naar iets reikt wat buiten slurfbereik ligt, toont hij zijn opmerkelijke behendigheid en adembenemende evenwichtsgevoel. Veel mensen denken dat de olifant een dier is dat zich luidruchtig voortbeweegt vanwege zijn enorm grote poten, maar de olifant is verrassend kalm, voorzichtig en stil.

Een andere activiteit van de olifant die een ecologische impact heeft is de gewoonte om gaten te graven in rivierbeddingen, die vervolgens door andere diersoorten gebruikt worden. Het vergroten van olifantenpoelen, tot bekkens die regenwater opvangen, is ook van invloed op het overleven en gedrag van andere dieren.

Het sociaal gedrag van de olifant is uitvoerig bestudeerd. Relaties zijn van het hoogste belang en worden doorlopend gevoed door middel van communicatie en 'bonding'. Ze vormen een zeer hechte familiegroep. De kalveren ontwikkelen een nauwe band met al hun familieleden en er is zeer veel sociaal en fysiek contact en verzorging. De meest gerespecteerde olifant in een kudde is de matriarch. Zij houdt de orde en harmonie in stand. De jongere vrouwtjes spelen de rol van 'kindermeisje' en besteden een groot deel van hun tijd aan het verzorgen van de kalveren van de kudde. Het is daarom niet helemaal verrassend dat de Afrikaanse olifant, net als de mens, rouwt om zijn doden – iets wat niet voorkomt bij andere diersoorten.

Verspreidingsgebied en status

Sinds 1920 is een geschatte populatie van circa 120 dieren op vier locaties uitgegroeid tot bijna 10.000 dieren op ongeveer 40 locaties. Vrijwel alle nieuwe olifantenpopulaties stammen af van olifanten die verplaatst zijn uit het Kruger Nationaal Park. De olifant komt veel voor in het noorden van Namibië en het noordoosten van Botswana, alsmede in het noordwesten van Zimbabwe en delen van noord Mozambique.

Leefomgeving

Tegenwoordig voornamelijk beperkt tot savanne en bosrijke habitats, ook wel "bushveld" of "lowveld" genoemd.

Communicatie

Olifanten maken allerlei geluiden in verschillende sociale contexten. Ze communiceren ook door middel van infrageluid: kreten die niet waarneembaar zijn voor het menselijk oor. Hoewel ze slecht zien, hebben olifanten over het algemeen een scherp gehoor.

Voedsel

Olifanten zijn herbivoren, die allerlei planten eten en alle onderdelen van de plant, inclusief: bladeren, vruchten, bloemen, schors, wortels en hout. Het vermogen van de olifant om bomen en struiken te ontwortelen, vellen en in stukken te breken heeft een grote impact op zijn habitat.

Voortplanting

De voortplanting is niet seizoensgebonden. Over het algemeen krijgt een vrouwtje elke 3 - 4 jaar een kalf. De draagtijd is ongeveer 22 maanden en een kalf weegt bij zijn geboorte ongeveer 100 kg. Het kalf wordt minstens twee jaar lang gezoogd, soms nog langer.

Sociaal systeem

De basis sociale eenheid is de familiegroep die geleid wordt door een matriarch en bestaat uit haar vrouwelijke familieleden en hun respectievelijke nakomelingen. De mannetjes verlaten de kudde wanneer ze de puberteit bereiken en leiden een vrijgezellenbestaan in het gezelschap van andere stieren.

2.

Trainingsopzet

Leerpunten

“Leiderschap draait om het bieden van sturing en het bepalen van waarden, op een manier die de organisatie in staat stelt om een benchmark van uitmuntendheid te worden”

Na afloop van deze training:

- ▶ Kennen de deelnemers de kenmerken van leiderschap en kunnen ze hier een definitie van geven.
- ▶ Kunnen ze de leiderschapsstijl van zichzelf en hun organisatie beoordelen.
- ▶ Kunnen ze kansen voor het verbeteren van leiderschapsvaardigheden binnen hun organisatie benoemen en benutten.
- ▶ Kunnen ze hun leiderschapsvaardigheden vergelijken met de leiderschapskenmerken van de *best practice*.
- ▶ Kunnen ze een actieplan opstellen en uitvoeren voor het verbeteren van de leiderschapsvaardigheden binnen hun organisatie.

Benodigheden voor de training

Gebruik deze checklist om te controleren of u alles heeft wat u nodig heeft voor de training.

Programma “De olifant in uw organisatie: Leiderschap”	
Flipover en verschillend gekleurde stiften	
Plakband	
Papier en pennen voor de deelnemers	
Koffie/thee/water	

Cursusprogramma

Inleiding	
• Inleiding	15 minuten
• Vertoning "De olifant in uw organisatie: Leiderschap" - Deel 1	16 minuten
• Icebreaker	10 minuten
• Doel van deze training	2 minuten
• Leerpunten en doelstellingen	15 minuten
• Wat is leiderschap?	20 minuten
Leiderschapsstrategieën definiëren	
• Uw team en leiderschap	30 minuten
• Olifant of leeuw?	30 minuten
• Vertoning "De olifant in uw organisatie: Leiderschap" - Deel 2	10 minuten
Leiderschap definiëren	
• Definitie van leiderschap	20 minuten
Kansen benoemen voor het verbeteren van uw eigen prestaties en die van uw team	
• Teambeoordeling	30 minuten
• Teambeoordeling	40 minuten
• Worden als een olifant	40 minuten
De kenmerken van best practice benoemen	
• Introductie van het concept 'leiderschap best practice'	10 minuten
• Discussie: 'Uitmuntende' kenmerken	20 minuten
• Discussie: 'Uitmuntende' leiderschapsniveaus	20 minuten
Een actieplan creëren	
• Individueel actieplan	20 minuten
• Obstakelbeoordeling	15 minuten
• Overeengekomen acties evalueren	10 minuten
• Teamverzoek	15 minuten
Afsluiting van de training	
	20 minuten
Totale tijdsduur	6 uur en 50 minuten

Uitwerking van de trainingsopzet

Inleiding

15 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 1.
- ▶ Stel uzelf voor en verwelkom de deelnemers. Vertel ze kort waar de training van vandaag over gaat.
- ▶ Vraag de deelnemers om zichzelf voor te stellen.

Vertoning “De olifant in uw organisatie: Leiderschap” – Deel 1

16 minuten

- ▶ Vertoon het eerste deel van het programma “De olifant in uw organisatie”.
- ▶ Zet het programma stil als het tekstplaatje “Leiden als een olifant” in beeld verschijnt.

Icebreaker

10 minuten

- ▶ Houd een teamquiz over “Feiten over olifanten en leeuwen”. Zie voor meer informatie pagina 5 tot en met 8.

Doel van deze training

2 minuten

- ▶ Deze frisse kijk op leiderschap, die olifanten en leeuwen als metafoor gebruikt, doet drie dingen:
 - Een verhaal vertellen.
 - Goede leiderschapspraktijken benoemen om te overleven in de moderne zakenwereld.
 - Een thema uit de natuur gebruiken dat u een gedenkwaardige ervaring biedt.

Specifieke leerpunten en doelstellingen

15 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 2 en neem aan de hand hiervan de leerpunten van de training met de deelnemers door.
- ▶ Vraag de deelnemers wat hun verwachtingen van de training zijn en noteer deze op de flipover. Bewaar het flipovervel. Dit wordt aan het eind van de training nog eens geëvalueerd.

Wat is leiderschap?

20 minuten

- ▶ Deel Handout 1 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen om de volgende dingen te bepalen:
 - De belangrijkste belanghebbenden van hun organisatie.
 - Wie zij het meest bewonderen als leider buiten de organisatie.

- Wie zij het meest bewonderen als leider binnen de organisatie.
- Welke leiderschapsstijl overheerst binnen de organisatie.

Uw team en leiderschap

30 minuten

- ▶ Deel Handout 2 uit en vraag de deelnemers om de individuele oefening in te vullen.
- ▶ Bespreek vervolgens de antwoorden van de deelnemers.
- ▶ Vraag de deelnemers nu om groepjes van drie of vier personen te vormen en de groepsoefening van Handout 2 uit te voeren.
- ▶ Vraag de groepjes om hun antwoorden te delen en noteer deze op de flipover.

Olifant of leeuw?

30 minuten

- ▶ Deel Handout 3 uit. Vraag de deelnemers om terug te denken aan de video en te bepalen welke leiderschapsstijl hun organisatie het beste beschrijft (dat wil zeggen, lijkt hij meer op die van een olifant of op die van een leeuw?) Vraag de deelnemers om de handout in te vullen.
- ▶ Vraag de deelnemers om hun antwoorden te noemen en noteer deze op de flipover.
- ▶ Vraag de deelnemers om aan te geven hoever ze al zijn met de leiderschapsuitdagingen die ze in de vorige oefening benoemd hebben.
- ▶ Houd een groepsdiscussie over dit onderwerp.

Vertoning “De olifant in uw organisatie: Leiderschap” – Deel 2

10 minuten

- ▶ Vertoon het tweede deel van het programma “De olifant in uw organisatie”.
- ▶ Bespreek dit in de context van de vorige oefening.

Definitie van leiderschap

20 minuten

- ▶ Toon Overheadsheets 3 en bespreek deze definitie van leiderschap met de deelnemers. Relateer deze aan hoe zij leiderschap in de eerste oefening gedefinieerd hebben.
- ▶ Deel Handout 4 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Neem de grafiek over op de flipover en zet de score van elke individuele deelnemer erop uit.
- ▶ Toon Overheadsheets 4 en bespreek de scores van de deelnemers vervolgens in de context van deze modeldefinities.

Teambeoordeling

30 minuten

- ▶ Deel Handout 5 uit en vraag de deelnemers om de individuele oefening in te vullen.
- ▶ Bespreek hun antwoorden vervolgens met de hele groep en kom tot een gezamenlijke totaalscore.

Teambeoordeling

40 minuten

- ▶ Vraag de deelnemers om groepjes van drie of vier personen te vormen.
- ▶ Vraag de deelnemers om de groepsoefening van Handout 5 te doen.
- ▶ Ga de groep langs en bereik consensus over 'waar het uit blijkt'.

Worden als een olifant

40 minuten

- ▶ Verdeel de deelnemers in groepjes van drie of vier personen.
- ▶ Deel Handout 6 uit en vraag de deelnemers om deze in te vullen.
- ▶ Vraag vervolgens elk groepje om feedback te geven. Noteer hun antwoorden op de flipover.
- ▶ Deel Handout 8 (Actieplan) uit en vraag de groepjes om hun belangrijkste drie prioriteiten hierop te noteren.

Introductie van het concept "Leiderschap best practice"

10 minuten

- ▶ Vertel de deelnemers:

De meeste organisaties hanteren de stelling "als je het niet kunt meten, kun je het niet managen". Hiervoor zetten ze de belangrijke criteria op papier met behulp van 5 "niveaus".

Niveau 1 is Gewoon tot Niveau 5 dat van wereldformaat is.

De niveaus

Ladder	Criteria
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Het management is 'moe' en heeft weinig contact met medewerkers.• De medewerkers komen naar het werk en doen voor het merendeel wat zij willen.• Het kan niemand echt iets schelen; er zijn geen duidelijke normen of prestatie management.• Er is een gebrek aan strategie; de communicatie is slecht en er is veel bureaucratie.

Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> • Het management geeft instructies en dicteert gedrag. • De medewerkers weten dat ‘pas je aan of ga weg’ de enige manier is om te overleven. • De omzet is het enige echt belangrijke resultaat, wat ten koste gaat van de medewerkerontwikkeling, kwaliteit en veiligheid. • Strategie bestaat wel maar wordt aan de top bepaald. Doelen en normen worden slechts mondjesmaat met de hele organisatie gedeeld.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt erkend dat leiders gericht zijn op verandering en dat managers resultaten behalen. • Medewerkers worden op de hoogte gebracht van strategieën, weten wat de doelen zijn en hebben een jaarlijks functioneringsgesprek dat gericht is op hun functie en resultaten. • Het financieel resultaat overheerst het denken van het management; de Balanced Scorecard is geïntroduceerd maar wordt niet door alle medewerkers begrepen. • De strategie blijft top-down en wordt goed begrepen in de organisatie.
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> • Zowel leiders als managers worden beoordeeld op hun vermogen om te anticiperen op verandering, het te introduceren en te implementeren. • De medewerkers nemen deel aan het strategische proces en hebben twee keer per jaar een prestatie-evaluatiesessie die gericht is op geleverde bijdragen en strategie. • Hoewel het financieel resultaat een belangrijk criterium blijft, wordt de tevredenheid van belanghebbenden effectief beoordeeld met behulp van de Balanced Scorecard en worden <i>Corporate Governance issues</i> geanalyseerd. • Het formuleren van strategieën wordt gedaan door medewerkers op verschillende niveaus met behulp van groepsoverleg.
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> • Het management houdt zich voornamelijk bezig met ervoor zorgen dat er duidelijke sturing en sterke normen zijn. • Het management praat voortdurend met medewerkers over hun perceptie van de behoeften van belanghebbenden en belangrijke strategische doelen. • Er worden jaarlijkse enquêtes gehouden over de perceptie van groepen belanghebbenden wat betreft <i>Corporate Governance</i> en deze groepen nemen deel aan het strategisch proces.

	<ul style="list-style-type: none"> • Het hoge prestatieniveau van de organisatie wordt benijd door de concurrenten en wordt gezien als het benchmark voor uitmuntendheid.
--	--

Discussie: 'Uitmuntende' kenmerken

20 minuten

- ▶ Deel Handout 7 uit en vraag de deelnemers om deze door te lezen en te bepalen welk niveau de leiderschapstijl binnen hun organisatie het beste beschrijft.

Discussie: 'Uitmuntende' leiderschapsniveaus

20 minuten

- ▶ Neem onderstaande tabel over op de flipover en vraag de deelnemers om feedback.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Turf de antwoorden van de deelnemers door vinkjes in de juiste vakjes te zetten en vervolgens de gezamenlijke antwoorden van de groep te bespreken.

Individueel actieplan

20 minuten

- ▶ Vraag de deelnemers om Handout 8 (Actieplan) verder in te vullen.

Obstakelbeoordeling

15 minuten

- ▶ Vraag de deelnemers om te anticiperen op de obstakels die ze wellicht moeten overwinnen om het actieplan te kunnen implementeren. Laat hen nadenken over omstandigheden die kunnen leiden tot hun eerste moment van aarzeling; stimuleer de deelnemers om gedetailleerd te visualiseren.
- ▶ Help de deelnemers bij het ontwikkelen van een positief beeld van obstakels en uit uw vertrouwen in hun vermogen om hun actieplan te implementeren.

Overeengekomen acties evalueren

10 minuten

- ▶ Stel een actieplan op van alle activiteiten.
- ▶ Vraag de deelnemers om hun goedkeuring te laten blijken door hun handtekening onder het actieplan te zetten.

Teamverzoek

15 minuten

- ▶ Deel Handout 9 uit en vraag de deelnemers om deze in groepjes in te vullen.

- ▶ Houd een groepsdiscussie over het integreren van de leerpunten. (5 minuten)
- ▶ Bekijk de verwachtingen die de deelnemers aan het begin van deze training hadden nogmaals. (5 minuten)
- ▶ Bevestig tot slot nogmaals de leerpunten aan de hand van Overheadsheets 2. (5 minuten)
- ▶ Herinner de deelnemers aan hun actieplan en het belang van het uitvoeren hiervan na afloop van de training. (2 minuten)
- ▶ Bedank de deelnemers voor hun deelname aan deze training en toon ter afsluiting Overheadsheets 5. (3 minuten)

3.

Cursistenmateriaal

De materialen in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma **“De olifant in uw organisatie: Leiderschap”**.

PREVIEW
www.tfc.nl

Wat is leiderschap?

1. Wie zijn de meest belangrijke belanghebbenden van uw organisatie?

Niemand	Klanten	Medewerkers	Leveranciers	Aandeelhouders	Gemeenschap	Allen

2. Welke leider (buiten uw organisatie) bewondert u het meest en waarom?

3. Welke leider (binnen uw organisatie) bewondert u het meest en waarom?

4. Hoe zou u de leiderschapsstijl van uw organisatie beschrijven – Kies er een:

<i>Meedogenloos</i>	Koste wat kost winnen, slecht in luisteren naar belanghebbenden, hebberig	
<i>Concurrerend</i>	Opbrengst voor aandeelhouders maximaliseren en streng tegenover alle andere groepen belanghebbenden	
<i>Weet niet</i>		
<i>Klantgericht</i>	Opbrengst voor aandeelhouders maximaliseren, met een hoog niveau van klantgerichtheid, maar ongevoelig voor de behoeften van andere belanghebbenden (medewerkers, leveranciers, gemeenschap, media)	
<i>Gericht op belanghebbenden</i>	Opbrengst voor aandeelhouders optimaliseren en gevoelig voor de behoeften van <u>alle</u> belanghebbenden (gemeenschap, medewerkers, leveranciers, klanten en aandeelhouders)	
<p>* maximaliseren betekent "het goed doen tegen elke prijs" * optimaliseren betekent "het goed doen op een evenwichtige manier"</p>		

Uw team en leiderschap

Individuele oefening

1. Van welk team binnen uw organisatie bent u lid?

2. Hoe zou u, aan de hand van de leiderschapsstijlen die op Handout 1 beschreven zijn, de stijl van uw organisatie omschrijven?

Meedogenloos	
Concurrerend	
Weet niet	
Klantgericht	
Gericht op belanghebbenden	
Anders	

3. Hoe zou u leiderschap definiëren?

4. Hoe zou u omschrijven wat een goede leider doet?

Olifant of leeuw?

Gebruik de olifant en de leeuw als metafoor en beoordeel de leiderschapsstijlen binnen uw organisatie met behulp van onderstaande tabel:

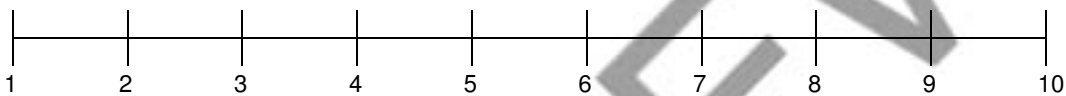
(Zet een vinkje achter de juiste omschrijving)

Leiderschap	<input checked="" type="checkbox"/>
Precies zoals de leeuw	<input type="checkbox"/>
Grotendeels zoals de leeuw	<input type="checkbox"/>
Half leeuw, half olifant	<input type="checkbox"/>
Grotendeels zoals de olifant	<input type="checkbox"/>
Precies zoals de olifant	<input type="checkbox"/>

Leiderschap en organisatiesucces

Een model

Hoe zou u het leiderschapscommitment van uw organisatie aan alle belanghebbenden beoordelen?



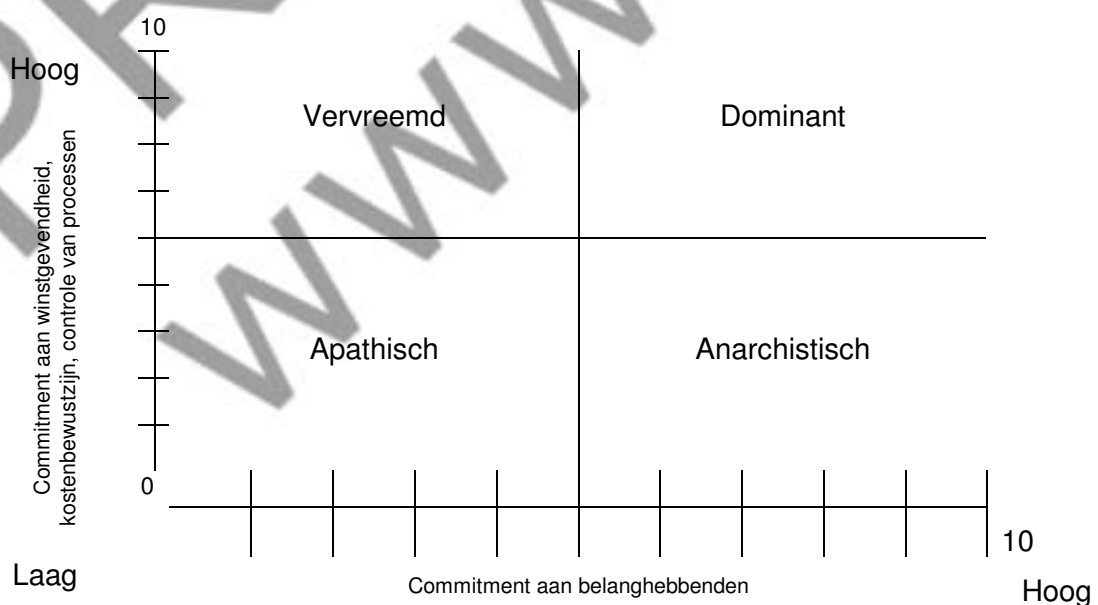
(1 = geen commitment, 10 = groot commitment)

Hoe zou u het leiderschapscommitment van uw organisatie aan winstgevendheid, kostenbewustzijn en controle van processen beoordelen?



(1 = geen commitment, 10 = groot commitment)

Zet het niveau van uw organisatie uit op onderstaande grafiek



Bewerking uit: The Ascendant Organisation, Peter Wickens, 1995

Teambeoordeling

Individuele oefening

1. U heeft zojuist de video bekeken; wat was het belangrijkste leerpunt over leiderschapsstijlen, dat van toepassing is op het team waarin u werkt?

2. Beoordeel uw team voor elk van de leerpunten uit de video op een schaal van 1 tot 5. Geef aan waar u zich nu bevindt (het heden) en hoe u de toekomst ziet.

1	Sterk mee oneens
2	Enigszins mee eens
3	Weet niet
4	Mee eens
5	Sterk mee eens

Leerpunten

- a. We werken samen, en dat is een krachtig instrument om te overleven.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- b. We zijn slim, alert en innovatief.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- c. We koesteren relaties binnen en buiten de organisatie.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d. We communiceren, delen informatie en begrijpen elkaar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e. We bereiken onze bestemming zonder anderen onder de voet te lopen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

f. We anticiperen op veranderingen in onze omgeving.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

g. We creëren waarde voor al onze belanghebbenden: klanten, medewerkers, maatschappij, leveranciers, aandeelhouders.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

h. We bieden een leiderschapsmodel voor een organisatie van de 21^{ste} eeuw.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Groepsoefening

Geef voorbeelden van de leiderschapsstijl van uw organisatie en beantwoord vervolgens deze vraag.

“Hoe gaan we onze verbeterde vaardigheden demonstreren?” Noteer maximaal twee punten.

a. Flexibel

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

b. Intelligent

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

c. Samenwerkend

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

d. Communicatief

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

e. Teamgericht

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

f. Ethisch

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

g. Succesvol

Voorbeeld:

We gaan onze verbeterde vaardigheden demonstreren door middel van...

Worden als een olifant

Groepsoefening

1. Bepaal wat het grootste verschil zou maken voor de leiderschapsvaardigheden in uw organisatie.

2. Wanneer onze leiderschapsvaardigheden verbeterd zijn in deze organisatie, dan weten we dat omdat:

Groepsoefening

1. Bepaal, individueel, de kenmerken van uitstekend leiderschap en geef aan waar volgens u de grootste verbetering nodig is in uw team. *(Prioriteer hieronder de kenmerken van: Belangrijkste = 1 tot Minst belangrijke = 7)*

Kenmerk	Prioriteit
Flexibel	
Intelligent	
Samenwerkend	
Communicatief	
Teamgericht	
Ethisch	
Succesvol	

Bepaal als groepje wat deze prioriteiten zijn en noteer vervolgens uw bovenste drie prioriteiten op uw Actieplan (Handout 8).

Uitstekend leiderschap

Groepsoefening

Neem de vijf hieronder beschreven niveaus door en bereik overeenstemming over het niveau van het leiderschap binnen uw organisatie.

Kies het 'niveau' dat het beste overeenkomt met het leiderschap in uw organisatie.

De niveaus

Leiderschapsstijlen verschillen van organisatie tot organisatie. Feedback geven op leiderschapsstijlen betekent: bereid zijn om dingen anders te doen, om betere resultaten te bereiken voor de organisatie.

Ladder	Criteria
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> • Het management is 'moe' en heeft weinig contact met medewerkers. • De medewerkers komen naar het werk en doen voor het merendeel wat zij willen. • Het kan niemand echt iets schelen; er zijn geen duidelijke normen of prestatie management. • Er is een gebrek aan strategie; de communicatie is slecht en er is veel bureaucratie.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> • Het management geeft instructies en dicteert gedrag. • De medewerkers weten dat 'pas je aan of ga weg' de enige manier is om te overleven. • De omzet is het enige echt belangrijke resultaat, wat ten koste gaat van de medewerkerontwikkeling, kwaliteit en veiligheid. • Strategie bestaat wel maar wordt aan de top bepaald. Doelen en normen worden slechts mondjesmaat met de hele organisatie gedeeld.

Ladder	Criteria
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt erkend dat leiders gericht zijn op verandering en dat managers resultaten behalen. • Medewerkers worden op de hoogte gebracht van strategieën, weten wat de doelen zijn en hebben een jaarlijks functioneringsgesprek dat gericht is op hun functie en resultaten. • Het financieel resultaat overheerst het denken van het management; de Balanced Scorecard is geïntroduceerd maar wordt niet door alle medewerkers begrepen. • De strategie blijft top-down en wordt goed begrepen in de organisatie.
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> • Zowel leiders als managers worden beoordeeld op hun vermogen om te anticiperen op verandering, het te introduceren en te implementeren. • De medewerkers nemen deel aan het strategische proces en hebben twee keer per jaar een prestatie-evaluatiesessie die gericht is op geleverde bijdragen en strategie. • Hoewel het financieel resultaat een belangrijk criterium blijft, wordt de tevredenheid van belanghebbenden effectief beoordeeld met behulp van de Balanced Scorecard en worden <i>Corporate Governance issues</i> geanalyseerd. • Het formuleren van strategieën wordt gedaan door medewerkers op verschillende niveaus met behulp van groepsoverleg.
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> • Het management houdt zich voornamelijk bezig met ervoor zorgen dat er duidelijke sturing en sterke normen zijn. • Het management praat voortdurend met medewerkers over hun perceptie van de behoeften van belanghebbenden en belangrijke strategische doelen. • Er worden jaarlijkse enquêtes gehouden over de perceptie van belanghebbenden wat betreft <i>Corporate Governance</i> en deze groepen nemen deel aan het strategisch proces. • Het hoge prestatieniveau van de organisatie wordt benijd door de concurrenten en wordt gezien als het benchmark voor uitmuntendheid.

Welk niveau beschrijft de leiderschapsstijl binnen uw organisatie het beste?

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5

Uw actieplan

Maak uw actieplan S.M.A.R.T.

Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdgebonden

Individueel actieplan

Mijn persoonlijk commitment aan mijn team om mijn bijdrage aan leiderschap te verbeteren is:

Teamactieplan

Mijn belangrijkste drie prioriteitsacties, zoals bepaald op Handout 6.

Wat gaan we als team, met het oog op deze prioriteiten, doen om leiderschapsvaardigheden te verbeteren. Acties (S.M.A.R.T. – Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden)

Obstakels

Wat zijn, gezien deze prioriteiten, de grootste obstakels die overwonnen moeten worden om ons in staat te stellen het leiderschap in de organisatie te verbeteren?

We hebben onze organisatie omschreven als:

<i>Apathisch</i>	<i>Vervreemd</i>	<i>Anarchistisch</i>	<i>Dominant</i>

Benchmark van uitmuntendheid

Als team zijn we momenteel op:

Niveau Zie de oefening op Handout 7

Ons commitment is om te bereiken:

Niveau op _____ (datum)

Teamverzoek

Groepsoefening

Benoem het “Teamverzoek” dat u heeft voor uw organisatie en dat, volgens u, zeker zou leiden tot een verbetering van de leiderschapsstijl.

Ons verzoek is

“Leiderschap draait om het bieden van sturing en het bepalen van waarden, op een manier die de organisatie in staat stelt het benchmark van uitmuntendheid te worden.”

**De olifant in uw organisatie:
Leiderschap**

PREVIEW
www.tfc.nl

Leerpunten

- ▶ De kenmerken van leiderschap definiëren
- ▶ De leiderschapsstijl van uzelf en uw organisatie beoordelen
- ▶ Kansen voor het verbeteren van leiderschapsvaardigheden binnen uw organisatie benoemen en benutten
- ▶ Uw leiderschapsvaardigheden vergelijken met de leiderschapskenmerken van de *best practice*
- ▶ Een actieplan opstellen en uitvoeren voor het verbeteren van de leiderschapsvaardigheden binnen uw organisatie

Definitie van leiderschap

“Leiderschap draait om het bieden van sturing en het bepalen van waarden, op een wijze die de organisatie in staat stelt een benchmark van uitmuntendheid te worden”

Definities

Apathisch	Het management is “moe”; medewerkers doen wat ze willen; niemand kan het echt iets schelen; ze komen gewoon naar hun werk en doen het minimale.
Vervreemd	Orders en sturing bepalen gedrag en bereiken resultaten. De ‘pas je aan of ga weg’-managementstijl overheerst en het ‘optimaliseren van de omzet’ is het enige waar het management zich mee bezig houdt.
Anarchistisch	Medewerkers doen wat ze denken dat goed is voor hen en de organisatie. Er is geen duidelijke visie of strategie.
Dominant	De medewerkers zijn zeer toegewijd aan een stevige controle van processen en evenwicht tussen de behoeften van de diverse belanghebbenden.

“Leiderschap draait om het bieden van sturing en het bepalen van waarden, op een wijze die de organisatie in staat stelt een benchmark van uitmuntendheid te worden.”