

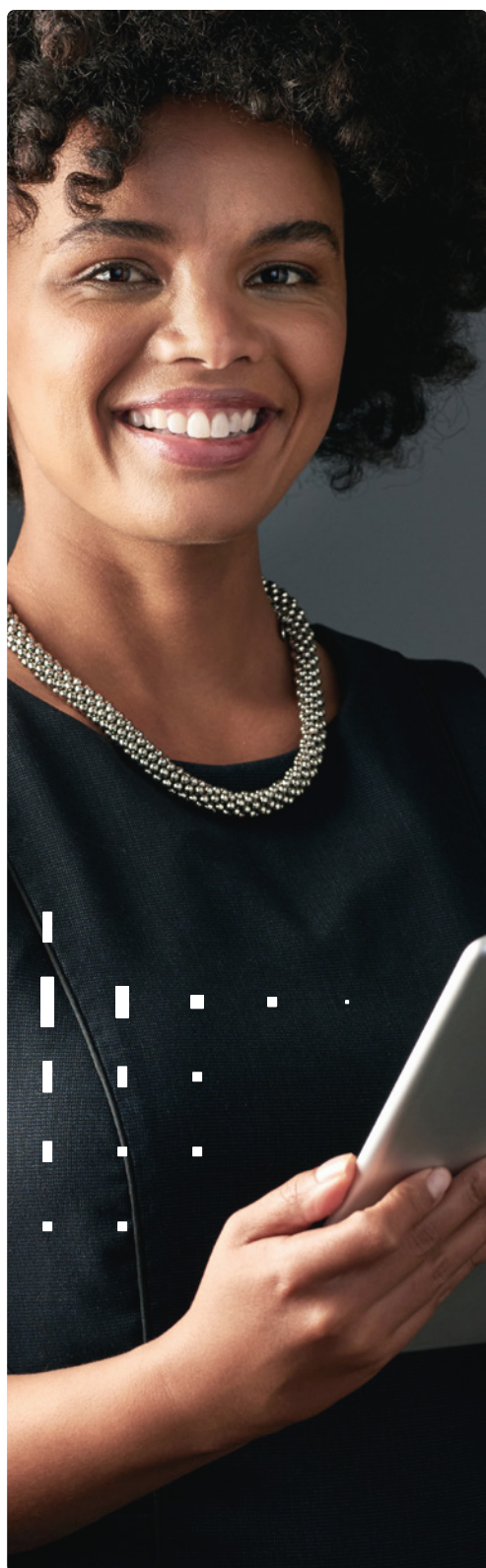


HET
LEIDERSCHAPS-
TRAJECT:
INZICHTEN
IN EFFECTIEF
LEIDERSCHAP

Samenvatting



Zijn jouw leiders voorbereid om de meest kritieke functies te bekleden?



Het in staat stellen en ondersteunen van leiders tijdens hun doorstroom in je organisatie is van cruciaal belang wanneer je te maken hebt met een krappe arbeidsmarkt en een toenemende afhankelijkheid van leiders om resultaten te leveren.

Ons eerdere wereldwijde onderzoek naar leiderschap, *Leading in the future world of work*, heeft aan het licht gebracht dat de uitdagingen van de veranderende werkomgeving de criteria voor effectief leiderschap opnieuw hebben gedefinieerd – waarbij de nadruk ligt op de behoefte aan meer mensgerichte, nederige leiders die effectief kunnen opereren in dynamische werkomgevingen en duurzaam succes kunnen stimuleren voor zowel hun organisatie als de mensen aan wie ze leidinggeven.

Hoe zien effectief leiderschap en succes eruit op elk niveau in dit veranderde landschap?

In dit nieuwste internationale onderzoek, *The leadership journey: Insights into effective leadership progression*, vergroten we ons begrip van modern leiderschap door de perspectieven van werknemers, leiders, organisaties en wetenschappelijke literatuur te onderzoeken over welke uitdagingen leiders tegenkomen op verschillende niveaus van leiderschap, welk gedrag belangrijk is en hoe leiders zich kunnen voorbereiden op de volgende stap in hun reis.

We onderzoeken:

- De directe invloed van leiders op hun mensen op elk niveau
- Welke leiderschapsgedragingen en -attributen belangrijk zijn op elk niveau
- De leiderschapsuitdagingen waarmee leiders te maken krijgen bij de overgang naar het volgende niveau en hun mate van paraatheid
- Hoe organisaties leiders het beste kunnen voorbereiden op een succesvolle transitie en hoe zij effectief kunnen zijn in hun toekomstige leiderschapsrol

Deze bevindingen bieden praktische en bruikbare inzichten om effectieve leiders op te bouwen voor sterke leiderschapspijlijnen.

Belangrijkste bevindingen

De perceptie van de doeltreffendheid van leiderschap bij werknemers houdt rechtstreeks verband met hoe leiders hen doen voelen.

Meer dan 75% van de tijd zorgen leiders ervoor dat werknemers positieve emoties voelen, zoals **vertrouwd, **gerespecteerd** en **veilig**.**

Leiders die medewerkers meer positieve emoties gaven, werden door hen ook als effectievere leiders beoordeeld. Toch ervaart één op de vijf werknemers nog steeds zeer regelmatig stress en frustratie. Leiders moeten erkennen welk gedrag ze vertonen dat deze negatieve gevoelens bij werknemers veroorzaakt. Werknemers van wie de leiders negatief gedrag vertonen, rapporteerden een afname van hun eigen werkprestaties, betrokkenheid en algeheel welzijn. Dit versterkt de noodzaak om leiderschapsontwikkeling te richten op een mensgerichte aanpak en legt de nadruk op Emotionele Intelligentie (EI) als een belangrijk leiderschapsattribuut – hoe een leider een werknemer laat voelen kan niet worden onderschat.

Effectief leiderschap mogelijk maken:

Leiders cultiveren en ontwikkelen die afgestemd zijn op de emoties van degenen aan wie ze leidinggeven, zodat ze een oprechte band met hun teams kunnen opbouwen.



Sterke leiders geven hun mensen een gevoel van zorg en vriendelijkheid zodat ze authentiek op het werk kunnen verschijnen ondanks wat er in hun persoonlijke leven gebeurt. Ze hebben een hoge emotionele intelligentie en geven om welzijn en cultuur.



Senior leider
Productiesector



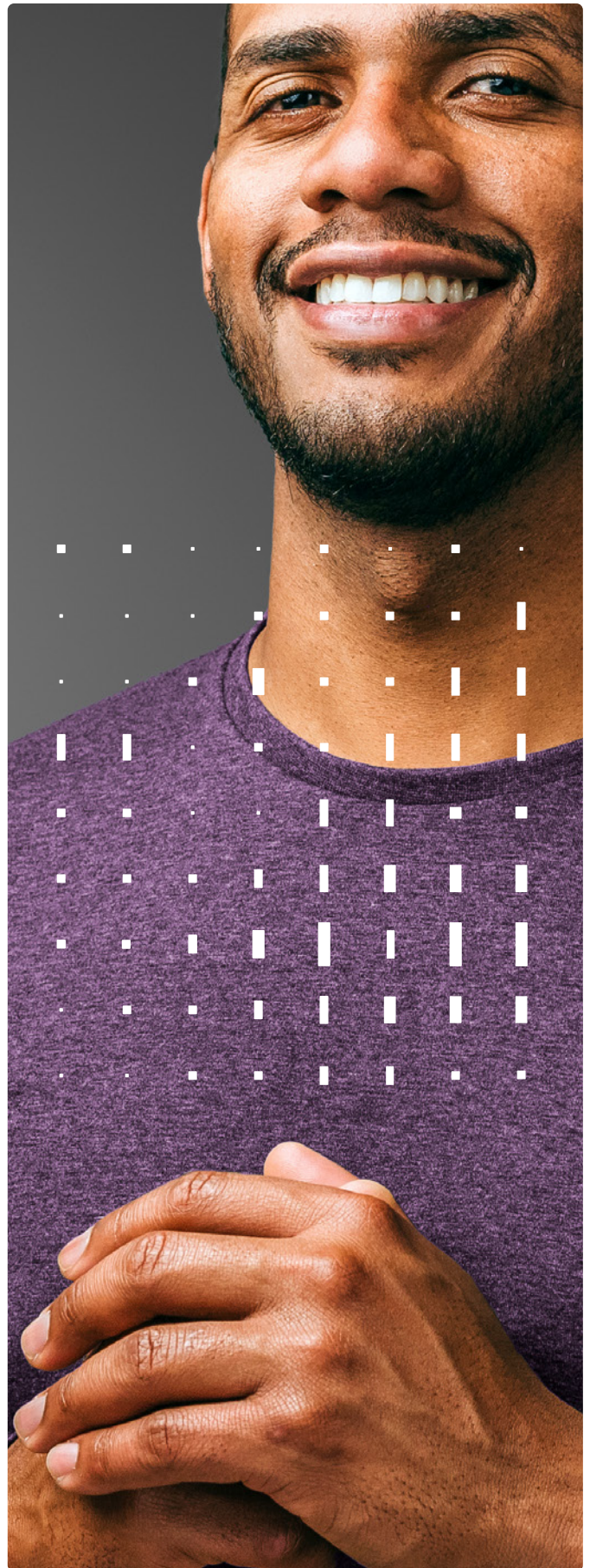
Een positieve, mensgerichte benadering is cruciaal voor succes op alle leiderschapsniveaus.

Medewerkers noemden **ondersteunend zijn, constructieve feedback geven, autonomie geven en goed communiceren** als leiderschapsgedragingen die hun werkprestaties het meest verbeteren.

Authentieke relaties en een **empowerende aanpak** werden door medewerkers gezien als twee van de meest essentiële leiderschapskwaliteiten voor leiders op elk niveau – wat suggereert dat er overeenstemming is over het cruciale belang van contact maken met en waarderen van mensen. Over het algemeen beoordeelden leiders zichzelf iets beter in het vertonen van leiderschapskwaliteiten dan andere werknemers, wat een mogelijke kloof blootlegt in hun zelfbewustzijn van hoe effectief ze zijn op bepaalde gebieden.

Effectief leiderschap mogelijk maken:

Verbeter de effectiviteit van leiderschap door het ontwikkelen van mensgerichte leiderschapsvaardigheden, waarbij zelfbewustzijn wordt geïntegreerd om overschatting van capaciteiten te voorkomen.





Slechts 38% van de leiders voelt zich uitermate of zeer goed voorbereid om door te stromen naar het volgende leiderschapsniveau.

De overgang naar het volgende leiderschapsniveau brengt voor alle leiders gemeenschappelijke uitdagingen met zich mee, zoals het navigeren door de relatiedynamiek, het leiden van effectieve teams en het overschakelen naar een **strategische mindset**.

Naarmate leiders vorderen naar een hoger niveau, bouwen de uitdagingen op elkaar voort - ze worden breder in focus en nemen toe in omvang en complexiteit. Leiders op middenniveau noemden bijvoorbeeld **gebrek aan respect, misverstanden en ondermaatse prestaties** als negatieve gevolgen wanneer ze er niet in slaagden hun leiderschapsaanpak aan te passen nadat ze hun huidige leiderschapsniveau hadden bereikt. Dit benadrukt hoe belangrijk het is om ervoor te zorgen dat leiders de primaire uitdagingen begrijpen wanneer ze van het ene naar het andere niveau in de organisatie gaan en hoe ze verschillen - wat ander gedrag vereist om effectief te zijn.

Effectieve leiderschapsprogressie mogelijk maken:

Leiders op alle niveaus van de organisatie uitrusten door de mentaliteitsverandering en gedragsveranderingen aan te pakken die nodig zijn als ze doorstromen naar hogere leiderschapsniveaus.



Als je herkent en begrijpt hoe je context verandert wanneer je een leider wordt, kun je groeien en echt gedijen in je nieuwe rol.

Eerstelijnsleider
Horeca





Slechts 36% van de ondervraagde leiders ontving formele leiderschapstraining of -ontwikkeling toen ze naar hun huidige leiderschapsniveau overstapten.

Hoewel organisaties erkennen dat het belangrijk is om passende ondersteuning te bieden op alle leiderschapsniveaus, ontvangen sommige niveaus vaak meer ondersteuning dan andere.

Zo ontvangen senior leiders eerder leiderschapsprogramma's en -ondersteuning zoals 360 feedback en coaching die afgestemd zijn op hun leiderschapsniveau dan eerstelijns leiders. Toch vinden leiders van alle niveaus dat **mentorprogramma's en individuele coaching in de top drie staan van meest nuttige ontwikkelingsmogelijkheden, wat de waarde benadrukt van interventies die zijn afgestemd op de specifieke context en uitdagingen van de leider.** Met 74% van de leiders die ontwikkelingsinterventies hebben ervaren, en deze als zeer nuttig beoordeelden, zal het verbreden van leiderschapsontwikkelingsmethoden in de hele organisatie leiders ondersteunen bij hun overgang naar nieuwe niveaus.

Effectieve leiderschapsprogressie mogelijk maken:

Overweeg om meer gerichte individuele ondersteuning voor leiders op alle niveaus uit te breiden en leiders aan te moedigen om deel te nemen.



Navigeren door het leiderschapstraject:

Uitdagingen, gedrag en ondersteunende strategieën

Hoewel alle niveaus van leiderschap veel gelijkaardige eigenschappen vereisen voor succes en met veel van dezelfde uitdagingen geconfronteerd worden, zijn er toch verschillen in wat van leiders op elk niveau vereist wordt.

Deze verschillen zijn van bijzonder belang voor leiders en organisaties wanneer ze toekomstige leiderschapstransities overwegen.

Eerste niveau: Leidinggeven aan jezelf vs. leidinggeven aan anderen basis leggen

Er is een initiële mentaliteitsverandering nodig wanneer individuele medewerkers de overstap maken naar leiderschap - waarbij de nadruk ligt op delegeren en empoweren, het waarderen van individuen en het communiceren van taakverwachtingen. Leiders op het eerste niveau worden ook geconfronteerd met de complexiteit van het beheren van hun relaties met voormalige collega's en nieuwe collega's.

Middenniveau: Anderen leiden vs leiders leiden strategie introduceren

De overgang naar leiderschap op middenniveau vereist een verdere mentaliteitsverandering. Het is nodig om zowel strategische als operationele capaciteiten aan te tonen en in evenwicht te houden en leiders op dit niveau moeten met veel verschillende doelgroepen communiceren. Ze moeten de noodzaak inzien om uit de details te stappen en een bredere strategische focus te hebben.

Senior niveau: De organisatie leiden de visie creëren

Op het niveau van senior leiders is een laatste mentaliteitsverandering nodig, die vaak als de moeilijkste wordt gezien door organisaties. Het opbouwen en behouden van vertrouwen en het bieden van duidelijkheid in communicatie zijn essentieel op dit niveau. Leidinggeven aan de organisatie betekent een stap weg van het dagelijks management en een stap in de richting van groot strategisch denken, het beheren van een groter aantal relaties en het geven van macht aan managers en teams.

80% van de leiders had het gevoel dat ze hun gedrag in gematigde, grote of zeer grote mate moesten veranderen toen ze de overstap maakten naar hun huidige leiderschapsniveau.

Doorgroeien naar hogere niveaus vereist een verschuiving in hoe leiders zich moeten gedragen terwijl ze zich aanpassen aan de nieuwe eisen op elk niveau.

Door op elk niveau beter te kijken naar de visie van de werknemer, de leider en de organisatie, krijgen leiders meer duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht en krijgen organisaties meer inzicht in hoe ze hun leiders het best kunnen ontwikkelen en hen kunnen begeleiden tijdens hun leiderschapstraject.

Leider op het eerste niveau

Het creëren van een open en vertrouwensvolle omgeving waarin teamleden individueel kunnen groeien, maar ook met elkaar kunnen samenwerken, is van vitaal belang voor leiders op het eerste niveau. Rollen moeten duidelijk gedefinieerd zijn en verantwoordelijkheden duidelijk toegewezen, aangezien leiders nu verantwoordelijk zijn voor het volbrengen van werk door anderen, in plaats van alleen. Ervoor zorgen dat hun team zich betrokken en gewaardeerd voelt is belangrijk – een ondersteunend team zal een leider in staat stellen succesvol te zijn op dit niveau.

Grootste uitdagingen voor leiders bij de overgang naar dit niveau

- Relatiegrenzen
- Delegeren en empoweren
- Nieuwe verantwoordelijkheden
- Diversiteit beheren
- Communiceren

Gedrag waar leiders zich op moeten richten voor succes op dit niveau

- Communicatiestijl verbeteren
- Vertrouwen opbouwen
- Activiteiten delegeren
- Moeilijke beslissingen nemen
- Omgaan met grotere werklasten en verhoogde druk

De belangrijkste verandering die volgens leiders op dit niveau nodig is

- Een nieuwe aanpak van communiceren om het team duidelijkheid en richting te geven
- Anderen vertrouwen om de rol van technisch expert op zich te nemen en afstand te nemen van zelfstandig werken

Problemen veroorzaakt door het niet veranderen van gedrag

- Gemiste deadlines
- Anderen presteren ondermaats
- Beschadigde relaties

Advies voor toekomstige leiders van ervaren leiders op dit niveau

- Heb vertrouwen en moed
- Vertrouwen opbouwen in anderen
- Effectief communiceren
- Luister naar anderen
- Relaties opbouwen



Een belangrijke uitdaging voor leiders op het eerste niveau is het kunnen verbreden van hun invloedssfeer; minder gericht zijn op zichzelf, naar gericht zijn op anderen.



Organisatievertegenwoordiger
Overheidssector

Middenkader

Leiders die de overstap maken naar leiderschap op middenniveau moeten bereid zijn om te leren en te groeien als leider en zich aan te passen aan extra verantwoordelijkheden. De overstap van leidinggeven aan individuele medewerkers naar leidinggeven aan managers is een heel andere rol. Leiders moeten begrijpen dat het gebruik van hun tijd zal veranderen en dat er een grotere strategische focus nodig is. De fundamenteën van effectief leiderschap die nodig zijn op het eerste niveau zijn echter nog steeds vereist, maar moeten worden uitgebreid en aangepast om een leider op middenniveau te laten slagen.

Grootste uitdagingen voor leiders bij de overgang naar dit niveau

- Relatiegrenzen
- Acceptatie en respect
- Diversiteit beheren
- Grotere verantwoordelijkheden
- Delegeren en empoweren

Gedrag waar leiders zich op moeten richten voor succes op dit niveau

- Mijn communicatiestijl verbeteren
- Vertrouwen opbouwen
- Activiteiten en verantwoordelijkheden delegeren
- Anderen in staat stellen beslissingen te nemen
- Moeilijke beslissingen nemen

De belangrijkste verandering die volgens leiders op dit niveau nodig is

- Het team in staat stellen autonoom hun eigen beslissingen te nemen. Weggaan van de details van taken om ruimte vrij te maken voor andere prioriteiten
- Regelmatig en duidelijk communiceren met teams en senior belanghebbenden, waarbij de berichtgeving wordt aangepast aan een meer divers publiek

Problemen veroorzaakt door het niet veranderen van gedrag

- Gebrek aan respect
- Misverstanden
- Achterblijvende prestaties

Advies voor toekomstige leiders van ervaren leiders op dit niveau

- Luister naar anderen
- Effectief communiceren
- Bouw je netwerk op
- Delegeren
- Een groeimindset hebben

//

Geef prioriteit aan effectief communiceren. Stel duidelijke verwachtingen, luister actief naar je team en stimuleer een open dialoog. Het opbouwen van sterke communicatiekanalen bevordert het vertrouwen, zorgt voor afstemming op de organisatiedoelen en helpt om de uitdagingen van het leiderschap soepeler aan te gaan.

Middenkaderleider
IT-sector

//

Senior leider

Leiders die doorstromen naar een hoger niveau moeten bereid zijn om een grote mentaliteitsverandering te maken en veel strategischer te denken met een langetermijnvisie op de organisatie.

Leiders moeten de conflicterende eisen van organisatorische resultaten en betrokkenheid en welzijn van werknemers erkennen en een mensgerichte aanpak hanteren om relaties in alle richtingen succesvol te beheren.

Grootste uitdagingen voor leiders bij de overgang naar dit niveau

- Relatiebeheer
- Effectief communiceren
- Aansturen van organisatorische resultaten
- Operationeel en strategisch evenwicht
- Perspectieven verbreden

Gedrag waar leiders zich op moeten richten voor succes op dit niveau

- Strategischer denken
- Communicatiestijl verbeteren
- Moeilijke beslissingen nemen
- Anderen in staat stellen beslissingen te nemen
- Vertrouwen opbouwen

De belangrijkste verandering die volgens leiders op dit niveau nodig is

- Hun visie effectief overbrengen en duidelijke, relevante informatie op het juiste niveau communiceren naar de hele organisatie
- Leren om op hun team te vertrouwen en hen te helpen strategische doelen te bereiken

Problemen veroorzaakt door het niet veranderen van gedrag

- Verwarring
- Stakeholderconflict

Advies voor toekomstige leiders van ervaren leiders op dit niveau

- Vertrouwen opbouwen met anderen
- Luister naar anderen
- Heb vertrouwen in jezelf
- Strategisch denken
- Wees ruimdenkend



De overgang naar dit niveau is een heel nieuw spel. Veel van de uitdaging heeft te maken met zelfvertrouwen, omdat we veel mensen zien worstelen met het 'imposter syndrome'... Dit gebeurt vooral op senior niveau vanwege de mate van blootstelling die ze hebben. En er worden hoge verwachtingen van je verwacht op dit niveau.



Vertegenwoordiger van de organisatie
financiële sector

Talogy InView Leadership™

Ontwikkeld met behulp van de laatste onderzoeken en inzichten, herdefinieert de Talogy InView Leadership-aanpak de houdingen, vaardigheden en gedragingen die nodig zijn voor succesvol leiderschap in de voortdurend veranderende wereld van werk.

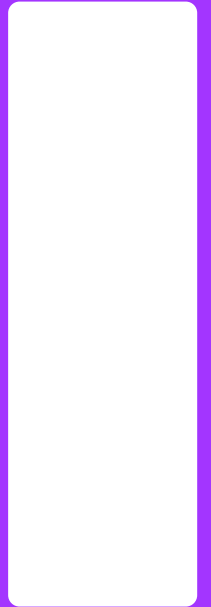
Wij ondersteunen jou met kant-en-klare assessment- en ontwikkelingsoplossingen die je helpen bij het aannemen, identificeren en ontwikkelen van:

- Emotioneel intelligente leiders die leiden met bewustzijn van zichzelf en van de mensen om hen heen
- Leiders die het vermogen hebben om de belangen van mensen in balans te brengen met de doelstellingen van de organisatie
- Veerkrachtige en flexibele leiders die veranderingen omarmen, zich eraan aanpassen en ze stimuleren terwijl ze resultaten leveren voor vandaag
- Organisatieleiders met de vaardigheden, de houding en het gedrag die nodig zijn om naar het volgende leiderschapsniveau te gaan

Authentieke, mensgerichte en goed presterende leiders afleveren die klaar zijn voor wat komen gaat

TALOGY
InView
LEADERSHIP





Talogy.com

