



Goed leiderschap

...en de relatie met inzetbaarheid en prestaties

Ben Tiggelaar
Blik op werk
9 februari 2010



**BEDRIJVEN
LEIDERSCHAP
MANAGEMENT
ONDERNEMERSCHAP**

WAAROM?

1

VARs and VARs

Observations

Ilmarinen:

*"Management
is de belangrijkste invloed
op Work Ability"*

Bass (2008)

- *Veel impliciete kennis door ervaring*
- *Impliciete kennis is essentieel voor productiviteit*
- *Waarneming en geheugen lopen terug, ervaring compenseert*
- *Oudere zoekt meer zekerheden, jongere zoekt meer uitdaging*

Waldman & Avolio (1986)

Avolio & Barret (1987)

- *Geen verschil in objectieve performance, wél verschil in beoordeling door managers*
- *Stereotypering ouderen
wijdverbreid, sollicitatie-onderzoek*

2 VERBODEN

Psychologisch kapitaal

PSYCHOLOGISCH KAPITAAL

Onderdelen

- 1) Zelfvertrouwen (efficacy)
- 2) Hoop (hope)
- 3) Optimisme (optimism)
- 4) Veerkracht (resiliency)

Voordelen

Betere prestaties, hogere tevredenheid, minder ziek, minder cynisme, effectiever veranderen

Luthans, Youssef, Avolio (2007)

ZELFVERTROUWEN

De overtuiging dat we in staat zijn om een of meer specifieke taken tot een goed einde te brengen

Meer zelfvertrouwen?

1. Oefenen en succes ervaren
2. Observeren van anderen
3. Aanmoediging en positieve feedback (R+)
4. Zorgen voor positieve stemming

HOOP

De wil om een bepaald doel te bereiken, gecombineerd met het zien van wegen om dat te doen

Meer hoop?

1. Doelen stellen
2. Participatie in stellen doelen
3. Belonen voor halen doelen (R+)
4. Alternatieve manieren bedenken om doelen te halen
5. Mensen inzetten op werk waar ze goed in zijn
6. Training

OPTIMISME

Attributiestijl waarbij positieve gebeurtenissen worden gezien als het gevolg van persoonlijke, permanente, globale factoren

Meer optimisme?

1. Clementie naar het verleden: laat gaan wat je niet kon controleren.
2. Waardering voor het heden: wat is er goed aan de situatie?
3. Kansen zoeken voor de toekomst: zie alles als 'work-in-progress', wat zijn nieuwe mogelijkheden?

VEERKRACHT

*Het vermogen tot succesvolle
aanpassing, ondanks uitdagende of
bedreigende omstandigheden*

Meer veerkracht?

1. Breng je assets in kaart, ontwikkel je assets
2. Breng risico's in kaart, voorkom, vermijd, bestrijd
3. Zelfbewustzijn en zelfregulatie: oefen omgaan met tegenvallers

3. VERGLEICHENDE ANALYSE

Strengths

Het belangrijkste cijfer?

SCHOOL- JAAR 1948-1949 KLAS 6	Gedrag	Vrij	Gebeden	Katechisatie	Bib. Gesch.	Lippen	Leren	Spreken	Toel.	Rekenen	Schrijven	Teken	Gymnastiek	Opmerkingen	
														Directeur	Classerend
KERSTMIS	9	9	10	10	10	9	9	10	9	8	6	8	8	Directeur	Classerend
PASEN	9	10	10	10	10	10	9	9	9	8	7	8	8	Directeur	Classerend
	9	9	10	9	10	9	9	10	9	7	6	8	7	Directeur	Classerend

SCHOOL- JAAR EINDE	Gedrag	Vrij	Gebeden	Katechisatie	Bib. Gesch.	Lippen	Leren	Spreken	Toel.	Rekenen	Schrijven	Teken	Gymnastiek	Opmerkingen	
														Directeur	Classerend
EINDE	9	9	10	9	10	9	9	10	9	7	6	8	7	Directeur	Classerend

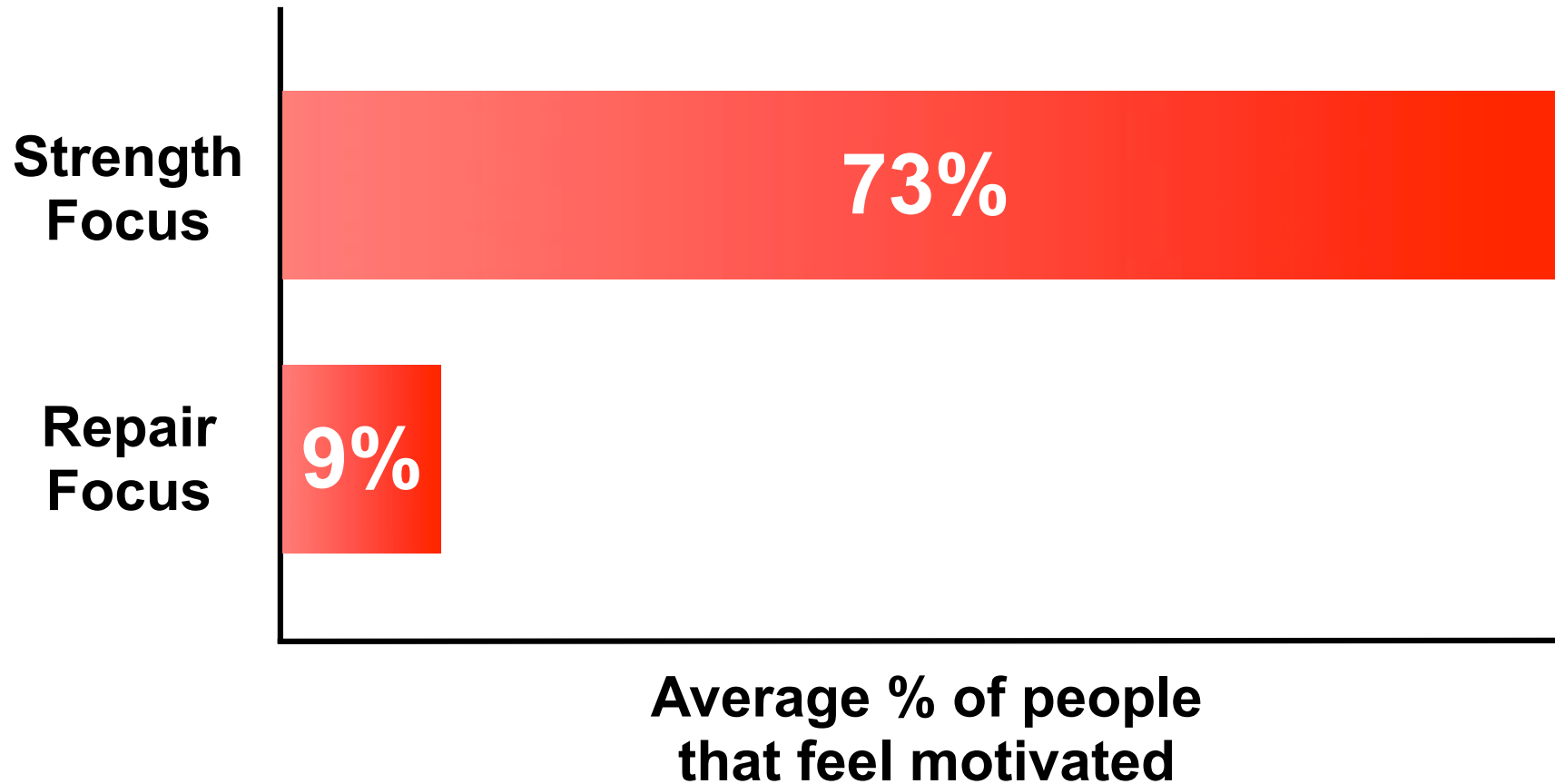
***"Tijdens een doorsnee werkdag
gebruik ik het grootste deel van de tijd
mijn sterke punten"***

17%

(Gallup, 2006)



Strengthbased Leadership



(Gallup, 2008)



4

VERBODEN TOEGANG

PRAKTISCH

Ken Blanchard



"Management is about catching people while they're doing something right !"

Eenvoud

Collega	Doel	Mijn acties deze week
Juhani		
Pieter Jan		
Tom		
Ton		
Jan		
Piet		
Joris		
Corneel		
etc.		
Evaluatie deze week:		