



Positief Leiderschap

Naar mooier werk

Dr. Ben Tiggelaar

PAPENDORP

6 december 2016

Wat gaan we doen?

- 1 Wat is positief leiderschap?
- 2 Waarom hebben we het nodig?
- 3 Hoe dóe je positief leiderschap?

Wat gaan we doen?

- 1 Wat is positief leiderschap?
- 2 Waarom hebben we het nodig?
- 3 Hoe dóe je positief leiderschap?

Jouw beste leider ooit

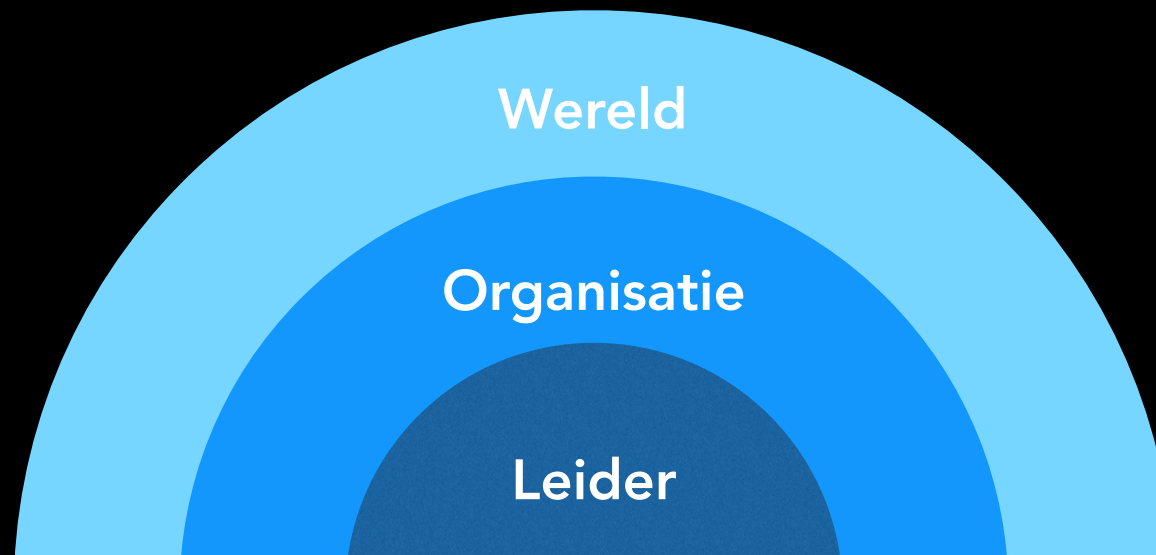
Een van je ouders, een leraar, je baas...

Wie was jouw beste leider ooit?

Waarom koos je haar of hem?

Groepjes van drie.

3 niveaus van positief leiderschap

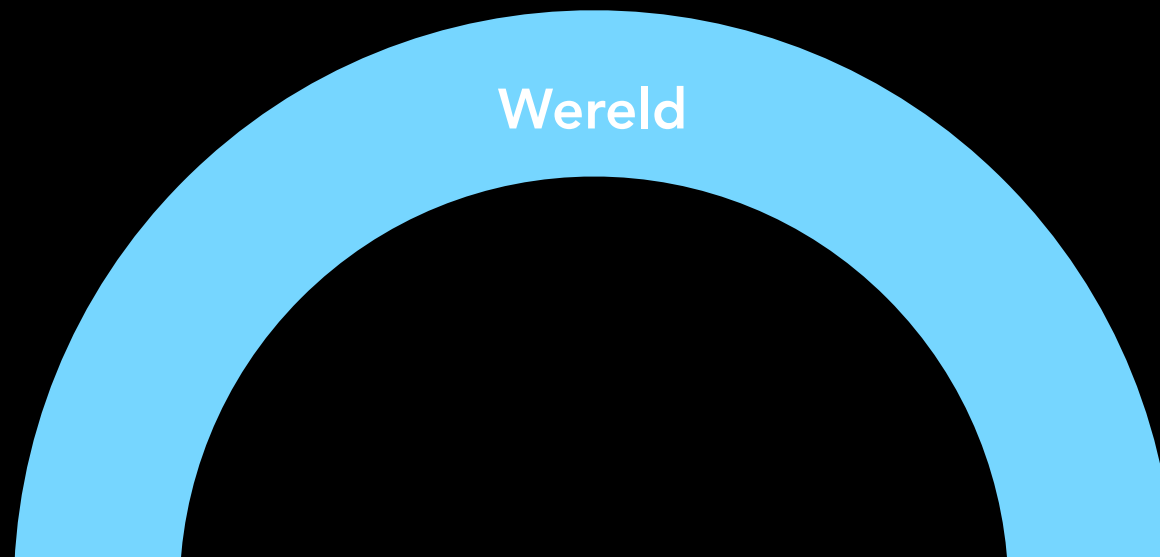


IS DIT NIEUW?

Wat gaan we doen?

- 1 Wat is positief leiderschap?
- 2 Waarom hebben we het nodig?
- 3 Hoe dóe je positief leiderschap?

De wereld heeft het nodig



Peter Drucker



"Leiders hebben twee verantwoordelijkheden... Ze zijn verantwoordelijk voor de prestaties van hun organisaties en dat vergt concentratie, focus en keuzes. Maar daarnaast zijn ze ook verantwoordelijk voor de gemeenschap als geheel."

Rank	Country/Region	GDP (Millions of US\$)
	World ⁽¹⁾	77,269,168
	 European Union ⁽¹⁾⁽²⁾	18,527,116
1	 United States	17,348,075
2	 China	10,356,508
3	 Japan	4,602,367
4	 Germany	3,874,437
5	 United Kingdom	2,950,039
6	 France	2,833,687
7	 Brazil	2,346,583
8	 Italy	2,147,744
9	 India	2,051,228
10	 Russia ⁽¹⁾⁽²⁾	1,860,598
11	 Canada	1,785,387
12	 Australia	1,442,722
13	 South Korea	1,410,383
14	 Spain	1,406,538
15	 Mexico	1,291,062
16	 Indonesia	888,648
17	 Netherlands	880,716
18	 Turkey	798,332
19	 Saudi Arabia	746,248
20	 Switzerland	703,852
21	 Nigeria	573,999
22	 Sweden	570,591
23	 Poland	547,894
24	 Argentina	543,061
25	 Belgium	534,230

26	 Taiwan	529,597
27	 Norway	499,817
28	 Austria	437,582
29	 Iran	417,000
30	 Thailand	404,824
31	 United Arab Emirates	399,451
32	 Colombia	377,867
33	 South Africa	350,082
34	 Denmark	342,362
35	 Malaysia	338,108
36	 Singapore	307,872
37	 Israel	305,673
	 Hong Kong	290,896
38	 Egypt	286,435
39	 Philippines	284,618
40	 Finland	275,000
41	 Chile	258,017
42	 Ireland	250,814
43	 Pakistan	246,849
44	 Greece	237,970
45	 Portugal	225,000
46	 Iraq	223,508
47	 Kazakhstan	216,036
48	 Algeria	213,518
49	 Qatar	210,109
50	 Venezuela	206,252
51	 Czech Republic	205,270
52	 Peru	202,642
53	 Romania	199,093

Walmart 

**\$ 482
miljard**



\$ 265



**\$ 234
miljard**

Edelman Trust Barometer 2016

- Bedrijven genieten evenveel vertrouwen als NGO's: 53% vs 55%.
- Bedrijven worden meer vertrouwd dan media (47%) en overheden (42%).
- 80% van de mensen wereldwijd: "Bedrijven moeten de maatschappelijke problemen oplossen."
- Wat bepaalt vertrouwen in bedrijven? 1) Economische groei; 2) Bijdrage aan 'the greater good'.

Persoonlijk...

Invloed geeft verantwoordelijkheid.

Grote invloed geeft grote verantwoordelijkheid.

Neutraliteit is geen optie...

- Desmond Tutu: *"Als je een neutrale positie kiest in onrechtvaardige situaties, dan sta je aan de kant van de onderdrukker. Als een olifant zijn poot op de staart van een muis heeft gezet en jij zegt dat je neutraal bent, dan zal de muis je neutraliteit niet waarderen."*

Organisaties hebben het nodig



Amy Wrzesniewski



- Werk: materiële focus, het leven na vijf uur...
- Loopbaan: persoonlijke progressie in je werk.
- Roeping: de vervulling die werk kan geven.

'Purpose-driven' organisaties

Meta-analyse van 52 onderzoeken (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003):

"Corporate virtue in the form of social and, to a lesser extent, environmental responsibility is rewarding in more ways than one."

Actueel onderzoek van o.a. Gallup, EY, IMD...

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en/of een duidelijk maatschappelijk doel nastreven: positieve effecten op werving, retentie, betrokkenheid, reputatie, relaties met leveranciers en afnemers.

Persoonlijk...

82.200: het aantal uren dat je werkt in je leven

Dat is teveel om te zeggen: 'Het is maar werk.'

"Je naaste liefhebben als jezelf," heeft niet alleen betrekking op je privéleven.

'Vanzelf' gaan dingen naar de knoppen...

Leiders hebben het nodig



De impact van Leadership

Stelling 1

Van alle factoren in de werkomgeving heeft de direct leidinggevende de grootste invloed op productiviteit, tevredenheid en betrokkenheid.

- waar*
- niet waar*

De impact van Leadership

Stelling 2

De impact van de direct leidinggevende is vaker negatief dan positief.

- waar*
- niet waar*

680%

De impact van Leadership

Stelling 2

De impact van de direct leidinggevende is vaker negatief dan positief.

- waar*
- niet waar*

Persoonlijk...

Het vertalen van mijn belangrijkste waarden naar dagelijks gedrag is waar het om draait in persoonlijk leiderschap.

Clayton Christensen: *"Als de beslissingen die je neemt over het investeren van je bloed, zweet en tranen niet consistent zijn met de persoon die je zou willen zijn, dan zul je nooit die persoon worden."*

Wat vind jij de beste reden..?

Stel dat je 'positief leiderschap' moest verdedigen in jouw organisatie...

Welk feit of welk inzicht zou dan de grootste impact hebben?

Groepjes van drie.

Wat gaan we doen?

- 1 Wat is positief leiderschap?
- 2 Waarom hebben we het nodig?
- 3 Hoe dóe je positief leiderschap?

Praktische adviezen voor leiders



Leider

Academisch onderzoek

Transformationeel leiderschap: Idealized influence; Inspirational motivation; Intellectual stimulation; Individualized consideration.

Dienend leiderschap: volgers op de eerste plaats zetten, empowerment, hen helpen om hun volledige mogelijkheden te ontwikkelen.

Authentiek leiderschap: Self awareness; Internalized moral perspective; Balanced processing; Relational transparency.

Praktijkonderzoek

Gallup: Focus op sterke punten. Waar zijn mensen echt goed in, waar ze zich tegelijkertijd ook sterk bij voelen?

Stephen Covey: De 7 eigenschappen... Eigenschap 5: "Eerst begrijpen, dan begrepen worden."

Bill George: 'True north'-approach. Weten wie je bent, waar je heengaat, wat het juiste is om te doen.

Praktische adviezen voor organisaties



Martin Seligman



Vijf kernelementen in psychologisch welbevinden:

- **P**ositive Emotion - positieve emoties
- **E**ngagement - betrokkenheid
- **R**elationships - relaties
- **M**eaning - betekenis
- **A**ccomplishments - prestaties

Google: Project Aristotle

Niet de persoonlijkheid of de rol van teamleden verklaart prestaties, creativiteit en innovatie, maar de manier waarop ze met elkaar omgaan.

Psychologische veiligheid (Amy Edmondson):

- Zorg dat iedereen zich durft uit te spreken in een team.
- Zorg dat iedereen evenveel 'zendtijd' krijgt.
- Respecteer en waardeer elke bijdrage.

Praktische adviezen op wereldniveau



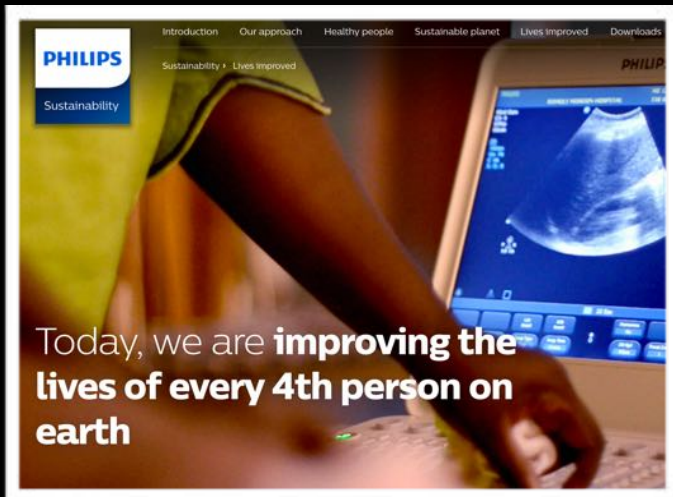
Michael Porter



Creating Shared Value (CSV)

- "Ondernemen is 'meeting needs at a profit'. Zo kun je opschalen en steeds meer behoeften vervullen."
- "Zoek naar de behoeften in de wereld die bij je kerncompetenties passen. En pak ze aan met een schaalbaar businessmodel."

Philips: 'Lives improved'



- Sociale dimensie centraal in product-ontwikkeling en prestatie meting vanaf 2012.
- Jaarverslag over "lives improved", gecontroleerd door KPMG.
- 2014: 1,9 miljard lives improved.
- 2025 doel: het verbeteren van de levens van 3 miljard mensen per jaar.

NRC: Journalistiek jaarverslag



- Begonnen in 2014
- Hoe goed brachten we het belangrijke nieuws?
- Accuratesse, waarheid, kwaliteit...
- Hoe gingen we om met fouten, bronnen, lezers?
- Op welke artikelen zijn we het meest trots?

Lifebuoy Handwashing Programme



- Gestart 2005 op het platteland van India door Hindustan Unilever Ltd en Unicef.
- 25% minder diarree-gevallen onder kinderen.
- Nu uitgebreid naar meerdere Aziatische en Afrikaanse landen.
- 337 miljoen mensen bereikt eind 2015.

Waar begin je?



Outside in...

The Best-Performing CEOs in the World

100 The Ranking

1	LARS REBIEN SØRENSEN , NOVO NORDISK	
	COUNTRY DENMARK	COMPANY YEAR 3000
	INDUSTRY ✓	INDUSTRY HEALTH CARE
	GLOBAL RANKING 32	INDUSTRY RANKING 6
		GLOBAL RANKING 144
2	MARTIN SORRELL , WPP	
3	PABLO ISLA , INDEXX	
4	HERBERT HAINER , ADIDAS	
5	ROBERTO EGYDIO SETUBAL , ITAU UNIBANCO	
6	JEN-HSUN HUANG , NVIDIA	
7	BERNARD ARNAULT , LVMH	

Het risico van 'outside in'...



De kracht van 'inside out'...



HOE?

- 1) Openbaring
- 2) Omgeving
- 3) Kleine stapjes

Kleine stapjes:
de 10% regel

Kleine stapjes:
wees consistent op één punt



BEN TIGGELAAR

De omgeving:
creëer of zoek de juiste prikkels

Openbaring:
zoek de gevarenzone

Mathare, Nairobi - Kenya





Dr. Ben Tiggelaar is an independent business writer, teacher and behavioral scientist from the Netherlands who specializes in positive leadership and positive change.

Since 2000, seven of Ben's books have reached the number one position in the Dutch management books top 10. Ben's most popular book is *Dream, Dare, Do* and is about effective self-management. *Dream, Dare, Do* is available in English, German, Arabic and Dutch.

Ben is a visiting professor at IE Business School, one of the top ranking business schools in Europe. Students voted him one of the best professors in executive education in 2016.

Alongside his work Ben is ambassador for the aid organization Compassion.

He is married to Ingrid. Together they have four daughters: Maria, Isabelle, Emma and Bernice.

International clients include:

PWC, Pfizer, Honeywell, Korea Leadership Center, Shell, TNT, Deloitte, Accenture, Sanoma, Philips, Deutsche Telecom, Novartis, SHV, SAP, KPMG, Pepsico, AirfranceKLM, Photonis, Dell, Ernst & Young, Oracle, Kone, Vacation Network Group, Computer Associates, Cisco Systems, Hewlett-Packard, Hoya, Cunningham Lindsey, FrieslandCampina, INVE and many more.

www.tiggelaar.com / ben@tiggelaar.nl