

A person is walking away from the camera in a futuristic, curved hallway. The walls and ceiling are illuminated with vibrant, multi-colored lights (pink, blue, green, yellow) that create a sense of depth and movement. The floor is a light-colored, polished surface. The overall atmosphere is modern and high-tech.

# RWE

 **andpartnership**  
— LEADING FOR A CHANGING WORLD —

Lead2Inspire programma  
Workshop 2: Leidinggeven aan anderen Dag

1

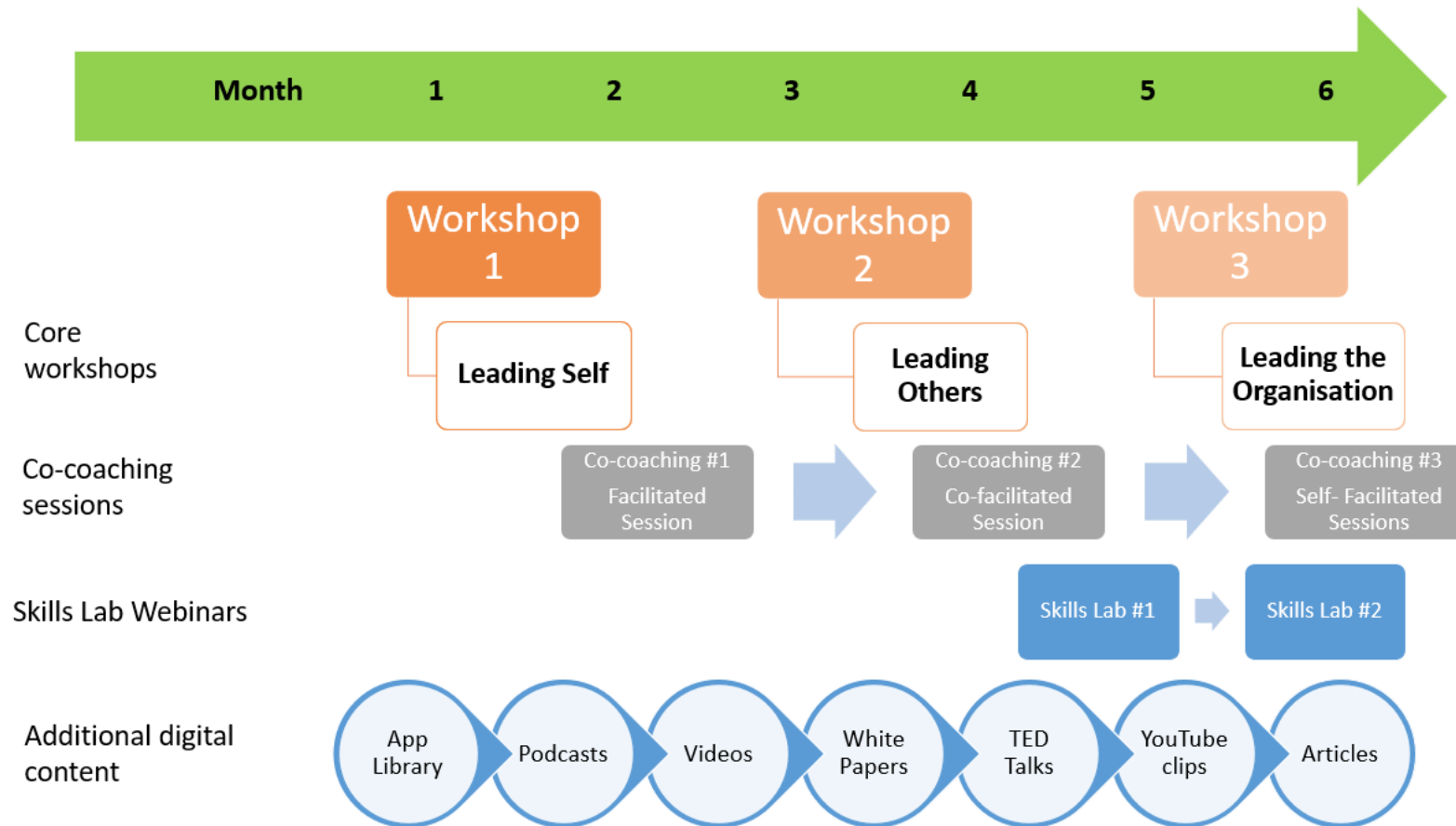
# Inchecken

Hoe zit je erbij?

# Inchecken

- Wat is jouw 'stap' geweest sinds onze laatste ontmoeting?
- Wat werkte minder goed?

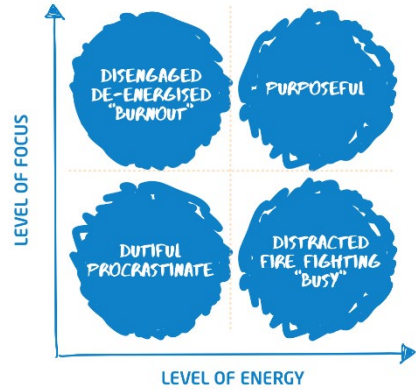
# Overzicht cursusprogramma



# LEADER / MANAGER / OPERATOR

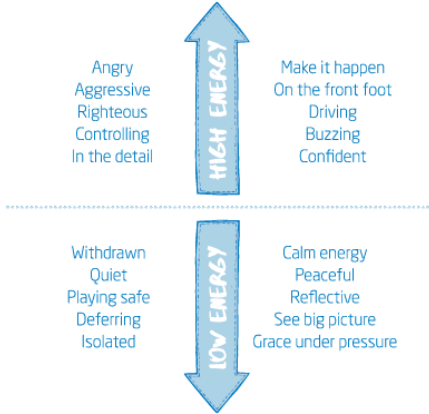


# BUSY MANAGER

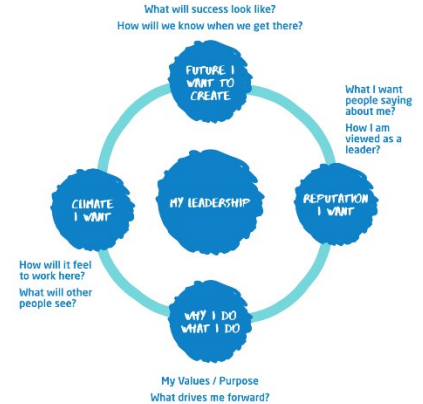


- Ghoshal & Bruch HBR Feb 2002

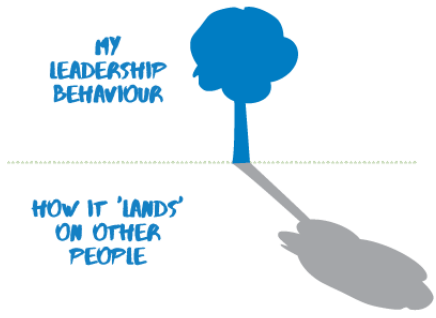
# PLAYING TO AVOID LOSING vs PLAYING TO WIN



# LEADERSHIP map



# THE SHADOW I CAST...



# SELF LIMITING beliefs



# Best Self

- Think of a time when you were most purposeful:
  - Describe what happened
  - Which of the 4 energies did I use?
  - What impact did I have on others?
  - How did it feel?
  - How did this fit with what I care about?
  - What results were achieved?
- Speak from 'I'
- Dare to boast

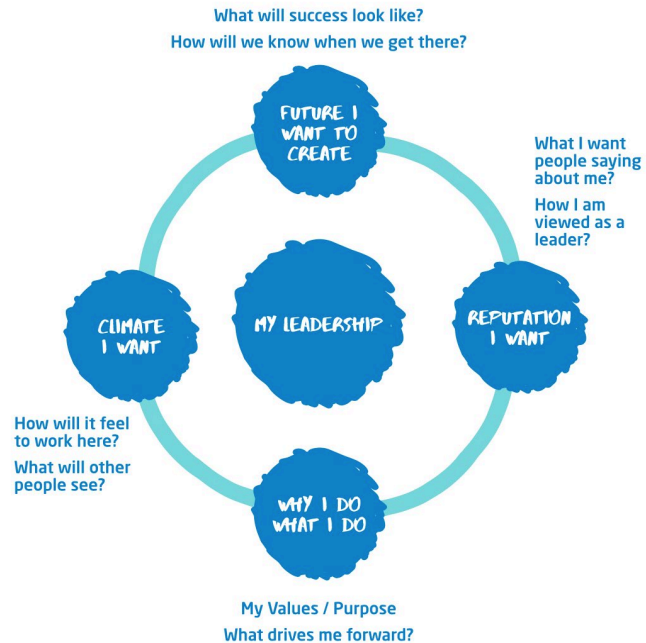
# The Wheel of Wellbeing

Consider each of the 12 wellbeing influencers and score your current satisfaction level 1-5  
1. I'm very dissatisfied to 5. I'm very satisfied  
More questions for each influencer overlaid.  
What actions will you commit to ensure that you are looking after your own wellbeing?

Influencer	Action (maximum of 3)



# LEADERSHIP map



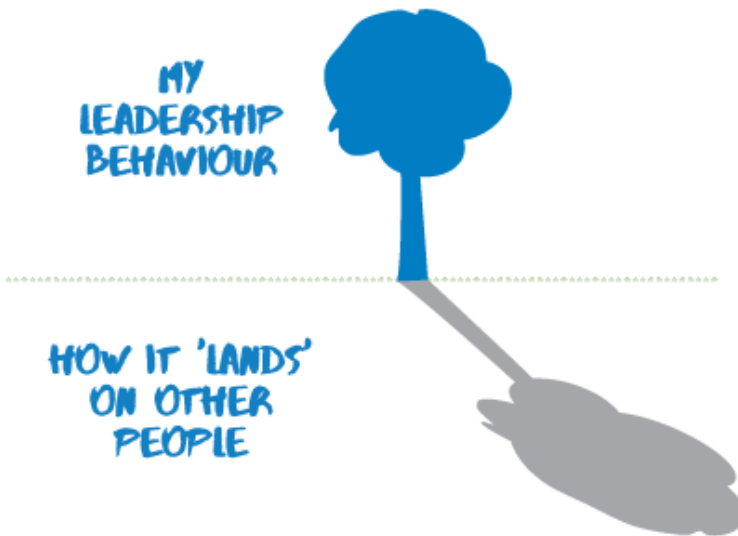
1. De toekomst die ik wil creëren.
2. Wie wil ik zijn als leider?
3. Wat doe ik: intentie – gedrag – effect
4. De sfeer die ik wil creëren?

# CONSCIOUS PRACTICE

- Doe wat nodig is om 2 uur per week meer doelgericht werk te doen;
- Bepaal wat je anders wilt proberen te doen: zet experimenten op, reflecteer op je leiderschap, playing to win/avoid losing;
- Deel je elevator pitch met je professionele netwerk;
- **Zoek je schaduw: haal feedback op (3 bronnen);**
- Let op je zelfbeperkende overtuigingen en wat ze trigger;
- Onderneem actie om aan je eigen welzijn te werken.



# Gewenste reputatie - Hoe word ik gezien als leider?





# Reputatie die ik wil - Hoe word ik gezien als leider?

THE SHADOW  
I CAST...

- ★ When I am at my best, what is it like to be around me?
- ★ What impact do I have on you?
- ★ When I am not at my best, what is it like to be around me?
- ★ What impact do I have on you?

# 'Als Leider kan ik.... zijn' (positieve affirmatie)





Break

## 1. Mezelf leiden

*Leiderschap gaat niet over iemand anders zijn, maar over begrijpen wie je bent, je sterke punten en eventuele blinde vlekken.*

**Situationeel leiderschap**

**Leider / Manager / Operator**

**Druk vs Doelgericht**

**Je leiderschapskaart**

**Inspireren gezamenlijke toekomst**

**Ik op mijn best / Zelfbeperkende overtuigingen**

**Persoonlijk welzijn**

## 2. Anderen leiden

*Hoe we een cultuur van eigenaarschap en verantwoordelijkheid kunnen creëren in onze teams met behulp van coachingsvaardigheden en effectieve feedback.*

**Bewustzijn - Schaduw die ik werp**

**GROTE relaties opbouwen**

**Balans tussen ondersteuning en uitdaging**

**Het belang van anderen helpen eigenaar te worden**

**Radicale openhartigheid**

**Coachingsvaardigheden**

**Mijn team motiveren**

## 3. De organisatie leiden

*Leiderschap is het vermogen om netwerken op te bouwen, anderen te beïnvloeden en te betrekken is de sleutel tot succes.*

**Organisatorische verandering leiden**

**Toonaangevende leiders**

**Het belang van betrokkenheid en het beïnvloeden van anderen**

**Gesprekken voor levering**

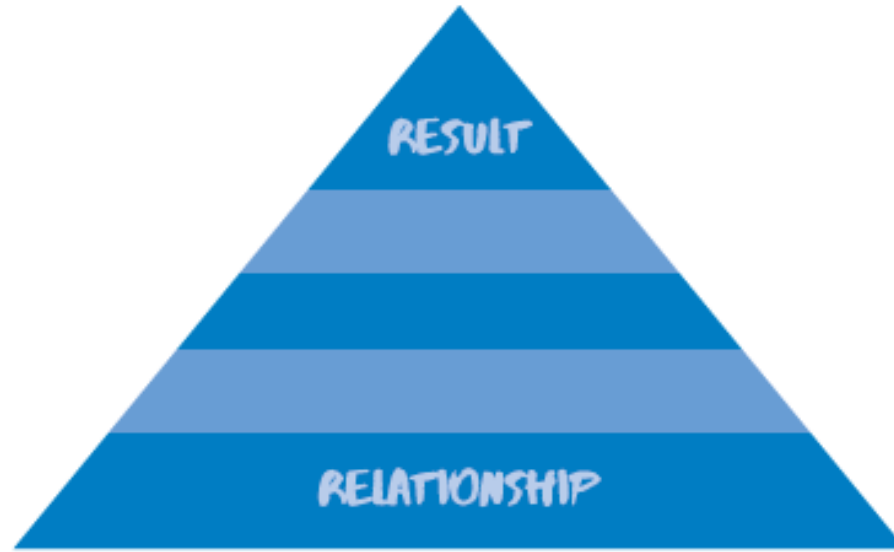
**Cultureel bewustzijn opbouwen**

**Inclusief leiderschap**

**Actief samenwerken - Volgende stap?**

# RELATIONSHIP *triangle*







# THE TRUST equation

$$T = \frac{C+R+I}{S}$$

T= vertrouwen

C= geloofwaardigheid

R= betrouwbaarheid

I= verbondenheid

S= zelfgerichtheid/ego

T = TRUSTWORTHINESS

C = CREDIBILITY

R = RELIABILITY

I = INTIMACY

S = SELF ORIENTATION

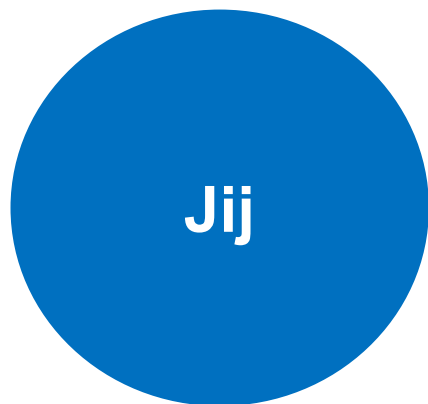
- Maister, Galford & Green

# BIG RELATIONSHIP AUDIT

S/M/L

Relationship	Size Needed	Size Now

# Grote relatie meta-spiegel activiteit



**Positie 1:**  
Wat hen opvalt -  
(woorden/fysiologie/kleurenergie)

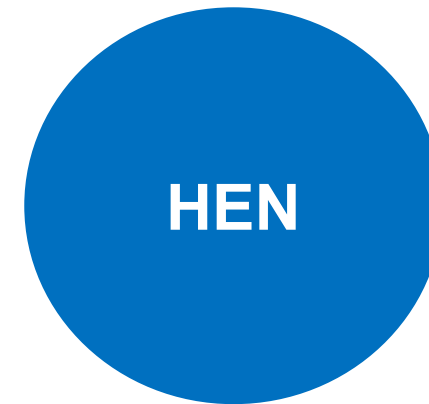
Wat merk je van jezelf als je met hen  
in contact staat?  
(woorden/fysiologie/kleurenergie)

*Advies*



**Positie 3:**  
Wat valt je op aan de manier waarop  
deze twee met elkaar omgaan?

Welk advies zou je geven aan die  
versie van jou op positie 1?



**Positie 2:**  
Wat je opvalt -  
(woorden/fysiologie/kleurenergie)

Hoe zien ze eruit met betrekking tot  
jou? (woorden/fysiologie/kleurenergie)

# Types of RELATIONSHIP

1

## Create/Design:

- ★ make a connection
- ★ common ground
- ★ what is important to them?

2

## Build/Grow:

- ★ How will we work together?
- ★ What do we both need?

3

## Repair:

- ★ acknowledge the past
- ★ state you want to move on
- ★ co-create the future

### Stap 1:

Maak contact en stem af

### Stap 2:

Maak afspraken over doel en samenwerken

### Stap 3:

Erken het verleden  
Geef aan dat je verder wilt  
Bouw aan toekomst



# Lunch



**Discovery** Insights<sup>®</sup>

# Anderen leiden

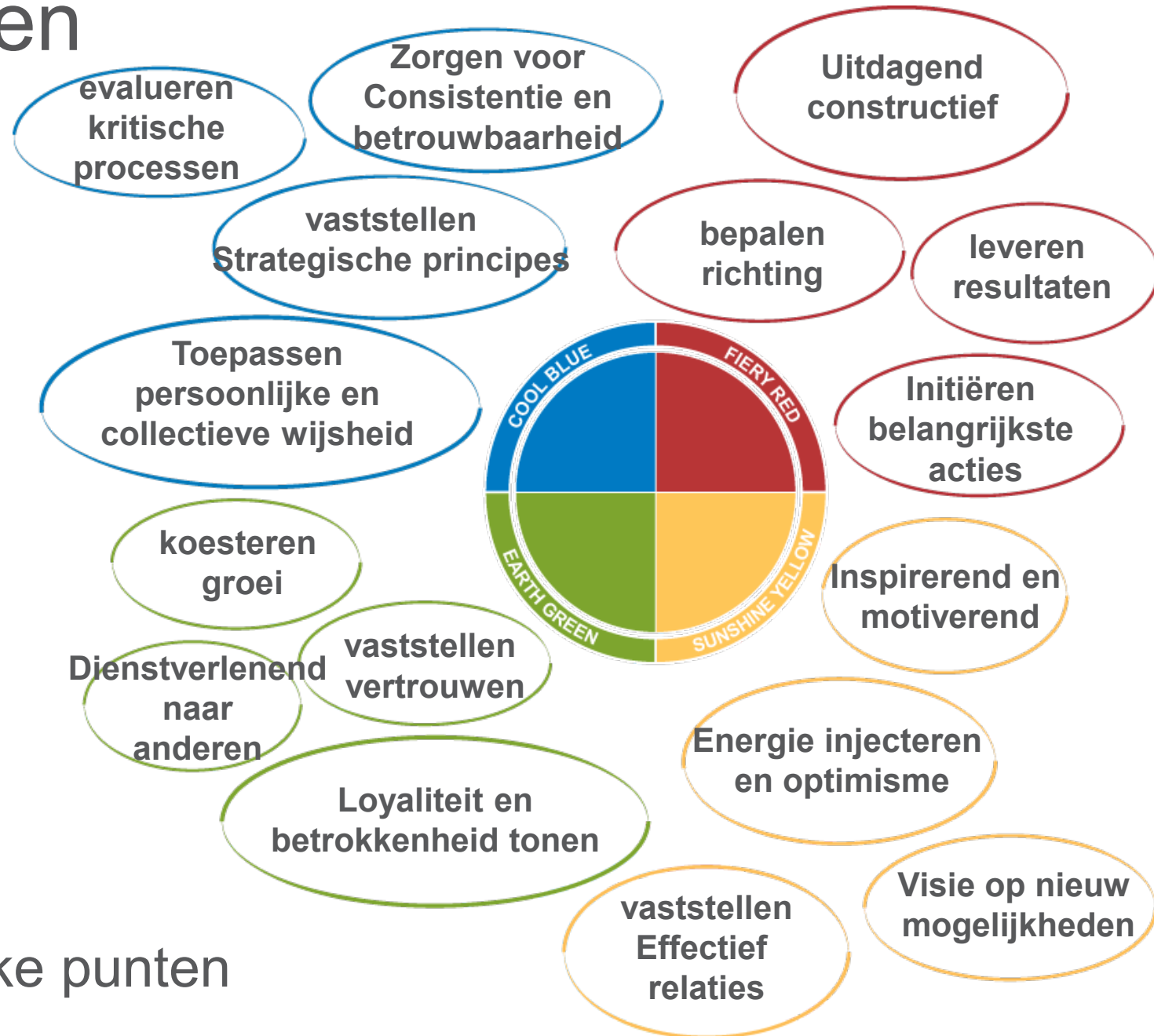




# In dit gedeelte kijken we naar

- De 4 Kleurenenergieën in je Leiderschap
- Wat je team van je krijgt vs Wat ze van je nodig heeft
- Hoe anderen motiveren?
- Aanpassen en afstemmen: verbinding maken
- Feedback geven vanuit verschillende kleuren
- Je relatie met je lijnmanager
- Insights Profiel - Hoofdstuk Management

# De vier kleuren

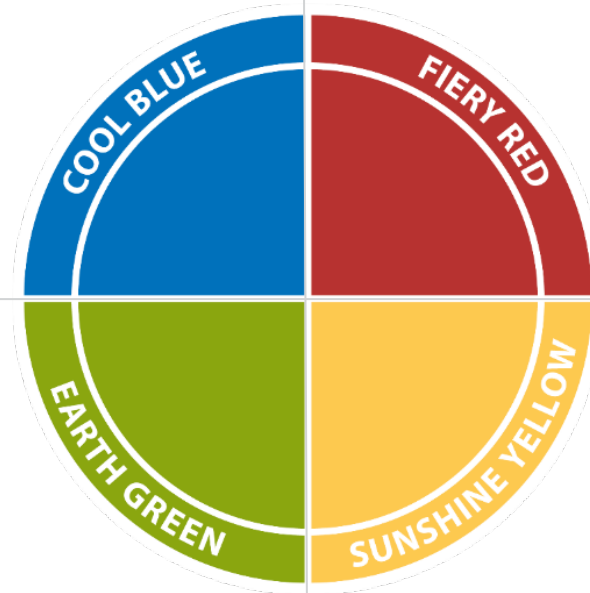


Welke andere sterke punten kun je bedenken?

# Leiderschap op een 'goede dag

## Koel Blauw

IJverig  
Consistent  
Doordacht  
Principieel  
Doel



## Vuurrood

Bepaald  
Gericht  
Proactief  
Moedig  
Doelgericht

## Aarde Groen

Waarderend  
Respectvol  
Waardering  
Servicegericht  
Aanpassing

## Zonneschijn geel

Responsabiliseren  
betrekken  
aanmoedigen  
Aanpasbaar  
Dynamisch

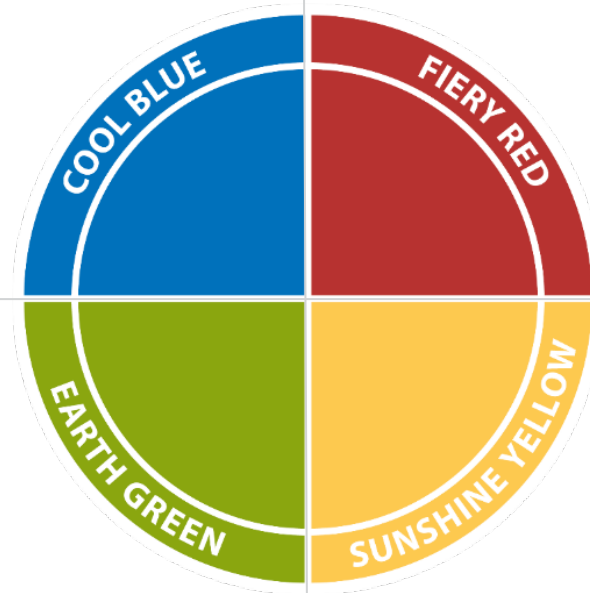
# Leiderschap op een 'slechte dag

## Koel Blauw

Over-analyse  
Vastlopen in een intellectuele  
impasse  
Zich strikt aan het protocol  
houden  
Verdrinken in detail

## Aarde Groen

Geen standpunt innemen  
Proberen het iedereen naar  
de zin te maken  
Richting verliezen  
Besluiteloos zijn  
Onderdanig zijn



## Vuurrood

Overdreven direct zijn  
De mening van anderen  
verwerpen  
Dwingend en controlerend  
Overhaaste beslissingen  
Overnemen

## Zonneschijn geel

Anderen te veel betrekken  
Op een zijspoor raken  
Gebrek aan focus  
Belangstelling verliezen  
Te veel hooi op je vork nemen

# Motivatoren - 4 kleurenenergieën

<b>Vuurrood</b>	Streven naar uitmuntendheid	Kritisch problemen oplossen	Respect verdienen
	Doelen voor stretchen	Uitdaging en competitie	Controle hebben
<b>Zonneschijn geel</b>	Vooruitzichten en kansen	Experiment	Gevarieerde stimulatie
	Erkenning	Betrokkenheid	Vrijheid en flexibiliteit
<b>Aarde Groen</b>	Aanmoediging	Waardering	Persoonlijk engagement
	Onderlinge afhankelijkheid	Stabiliteit	Nodig zijn
<b>Koel Blauw</b>	Bestel	Betrouwbaarheid	Beveiliging
	Consistentie en kwaliteit	Nauwkeurigheid	Duidelijkheid

# Blokkeerders - 4 Kleurenenergieën

<b>Vuurrood</b>	Gebrek aan focus	Gebrek aan geloofwaardigheid	Inefficiëntie
	Verteld worden wat je moet doen	Lange termijnen	Gebrek aan vooruitgang
<b>Zonneschijn geel</b>	Stijve parameters	Verveling	Beperkte opties
	Te veel details	Gebrek aan flexibiliteit	Alleen werken
<b>Aarde Groen</b>	Niet erkend worden	Geen rekening houden met anderen	Onpersoonlijke sfeer
	Disharmonie/conflict	Niet gewaardeerd worden	Gebrek aan ondersteuning
<b>Koel Blauw</b>	Onvoorzichtigheid	Tijdsdruk	Te veel onzekerheid
	Slechte organisatie	Verwarring	Gebrek aan structuur



Krijgen v Nodig hebben

**Met betrekking tot een belangrijke bedrijfsdoelstelling...**

Wat krijgt je team momenteel van je?

EN

Wat hebben ze van je nodig?

Koel Blauw



Aarde Groen



Zonneschijn geel



Vuurrood





# WHAT IS feedback?

## AFFIRMATIVE

Helps reinforce when someone has done something well. More than just praise as it highlights specifically what was good so they can replicate the behaviour

## DEVELOPMENTAL

Gives information on what someone needs to improve upon

# Afstemmen: verbinding maken met feedback

## Koel Blauw

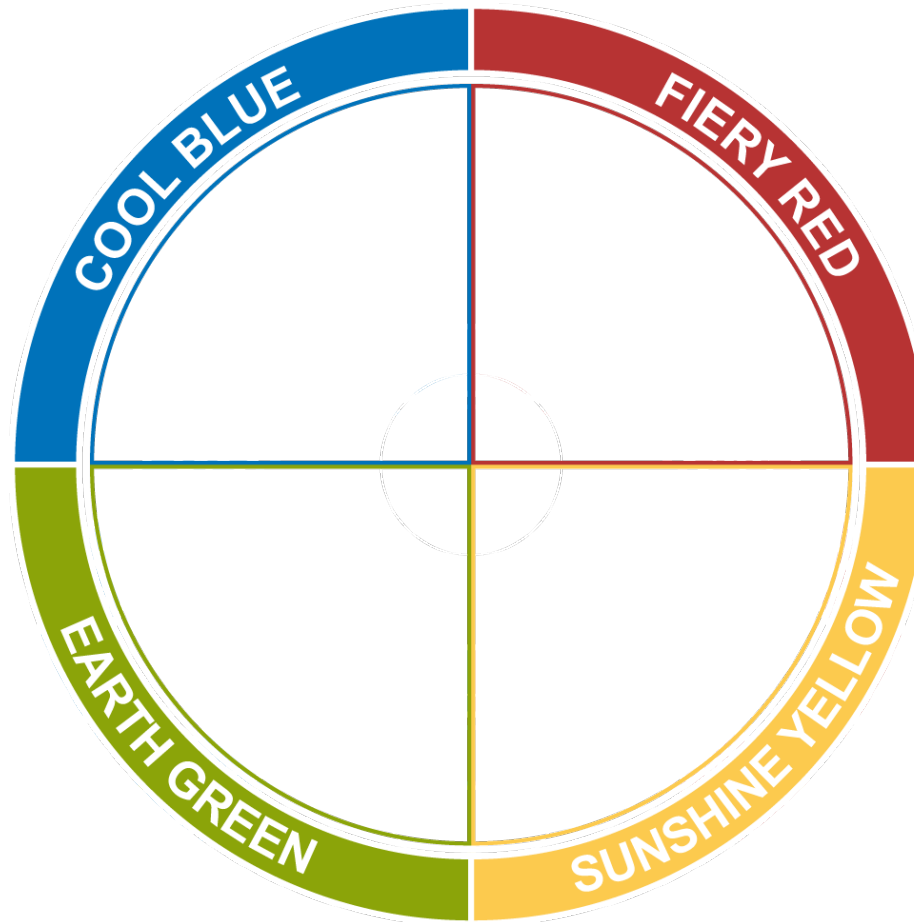
Wees goed voorbereid en grondig

Wees niet lichtzinnig over belangrijke kwesties

Dring niet aan op snelle beslissingen

Wees geduldig en ondersteunend

## Aarde Groen



## Vuurrood

Wees direct en ter zake

Aarzel niet en wankel niet

Bind ze niet vast aan routine

Wees vriendelijk en sociaal

## Zonneschijn geel

# Aanpassen en verbinden met feedback oefening

Oefen met het geven van feedback met behulp van elk van de vier kleurenenergieën.

Het is de bedoeling dat de feedback goed landt.

## Hoe doe je dat?

- Beschrijf het gedrag dat je gezien hebt vanuit de ik-vorm;
- Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft;
- Laat de ander reageren;
- Vraag om gewenst gedrag.



# Aanpassen en verbinden

Gebruik je  
**Koel Blauw**  
energie om  
feedback te  
geven



# Aanpassen en verbinden

Gebruik je **Vuurrode**  
energie om  
feedback te geven



# Aanpassen en verbinden

Gebruik je **Groene**  
Aarde-energie om  
feedback te geven

# Aanpassen en verbinden

Gebruik je  
**Zonnegele** energie  
om feedback te  
geven



# Hoofdstuk Manager

## Je manager:

- In welk opzicht is de stijl van je manager effectief voor jou en in welk opzicht werkt hij niet? Geef specifieke voorbeelden.
- Wat zou je willen dat je manager meer doet en wat minder?



# Vragen aan de senior manager

---

Eric-Jan Vaes  
Plant manager Eemshaven

**RWE**