

A person is walking away from the camera in a futuristic, curved tunnel. The tunnel's walls and ceiling are illuminated with vibrant, multi-colored lights (pink, blue, green, yellow) that create a sense of depth and movement. The person is wearing a dark coat and carrying a bag. The overall atmosphere is modern and dynamic.

RWE

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

Lead2Inspire programma
Workshop 3: Leidinggeven in de organisatie -
Dag 2

Plan voor de dag

- Talent aan je binden
- Loopbaan Ontwikkeling
- Cultuur: Psychologische veiligheid
- Cultuur: Inclusief leiderschap
- Cultuur: Onbewuste vooroordelen/biases
- Bewust oefenen, ook na deze workshop

Talent Mindset

- Volgens Google Analytics is het nummer 1 criterium dat kandidaten zoeken in een nieuwe functie de mogelijkheid om te leren en zich te ontwikkelen.
- Meer dan 90% van het leren vindt plaats op het werk door middel van nieuwe uitdagingen, feedback, gesprekken en mentorschap (Harvard Business Review 2024)
- De nummer 1 reden waarom mensen hun baan opzeggen is hoe ze worden gemanaged of vanwege een slechte relatie met hun lijnmanager (Gallup 2015)

Talent Mindset

- Het ontwikkelen van je teamleden is mede jouw taak
- Doe het bewust
- Het *is een* dagtaak
- We moeten voortdurend zoeken naar mogelijkheden om onze mensen te stretchen en te laten groeien, anders vinden ze die zelf wel (vaak ergens anders...).

Ontwikkelen

Goede leiders
vragen niet alleen:

"Hoe krijg ik uitstekende
prestaties uit mijn
team?"



Ze vragen:

"Hoe kan ik uitstekende
prestaties uit mijn team
halen en ze tegelijkertijd
helpen groeien?"



**Denk aan een moment waarop
je voor een leider werkte die je
hielp om je te ontwikkelen**

ONTWIKKELEN *als* LEIDERS

1. Als je kijkt naar de lijst op de flipover, geef dan voor elk van hen een cijfer tot 10 voor hoe goed je denkt dat je in staat bent om dit te doen.
2. Denk na over je scores. Welke vragen stel je daarbij?
3. Identificeer je top twee en onderste twee. In hoeverre zijn ze verschillend?
4. Wat kun je doen om de top twee te blijven gebruiken/uitbouwen?
Wat kun je doen om de onderste twee te ontwikkelen?

IN DUO's:

Bespreek de resultaten en help elkaar om een actieplan op te stellen om de onderste twee scores te ontwikkelen.

Carrière opbouwen

Oude Wereld	Nieuwe wereld
Lineair omhoog beweging	Zijwegen/diagonaal beweging
Paden instellen	Uw eigen manier
Eigendom van het bedrijf	Eigendom van mij
Wachten om op te vallen	Jezelf verkopen

'Noorderster' instellen



PSYCHOLOGISCH VEILIGHEID

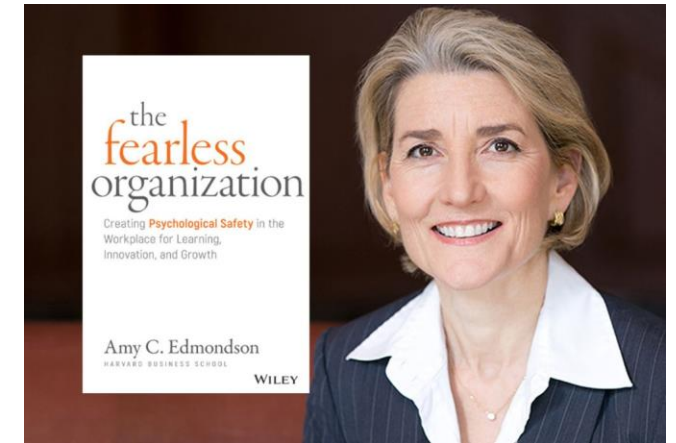


"Psychologische veiligheid is de overtuiging dat iemand geen negatieve gevolgen zal ondervinden van het nemen van **interpersoonlijke risico's."**

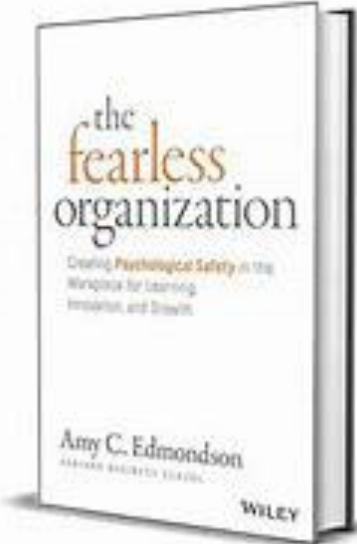
- Amy Edmonson, *'De onbevreesde organisatie*

Dit kan het volgende inhouden:

- **Een idee opperen in een vergadering**
- **De status-quo uitdagen**
- **Een verandering doorvoeren of een fout toegeven**



Wat het onderzoek zegt...



PSYCHOLOGISCH VEILIGHEID

Live
enquête



Het probleem

"Slechts 26% van de managers creëert een psychologisch veilige omgeving voor hun team"
McKinsey wereldwijd onderzoek 2021

"85% van de respondenten meldde ten minste één keer dat ze het gevoel hadden dat ze niet in staat waren om een punt van zorg aan te kaarten bij hun bazen, ook al vonden ze het een belangrijke kwestie"-
Amy Edmonson, 'De onbevreesde organisatie

"Stijl van leidinggeven blijft een van de meest voorkomende oorzaken van stress op het werk, goed voor 26% van de gevallen"
CIPD-rapport Gezondheid en welzijn op het werk, april 2022

Psychologische veiligheid: De impact in data

Categorie	Impact	Onderzoek
Invloed op gezondheid en welzijn	Degenen die het niet hebben, hebben 2,5 keer zoveel stress als degenen die het wel hebben.	Tijdschrift voor gezondheidspsychologie op het werk
Ziekteverzuim	41% minder ziekteverzuim	Tijdschrift voor gezondheidspsychologie op het werk
Innovatie en creativiteit	3,5 keer meer kans op proactief gedrag zoals nieuwe ideeën of oplossingen voorstellen. 10 keer meer kans om innovatief te zijn	De onverschrokken organisatie' - Amy Edmonson
Organisatiecultuur	12% meer kans om toptalent te behouden. 22% toename in medewerkerstevredenheid 19% toename in algehele prestaties	McKinsey en Co.
Verhoogde productiviteit	1,7 keer meer kans op goed presterende teams	Google

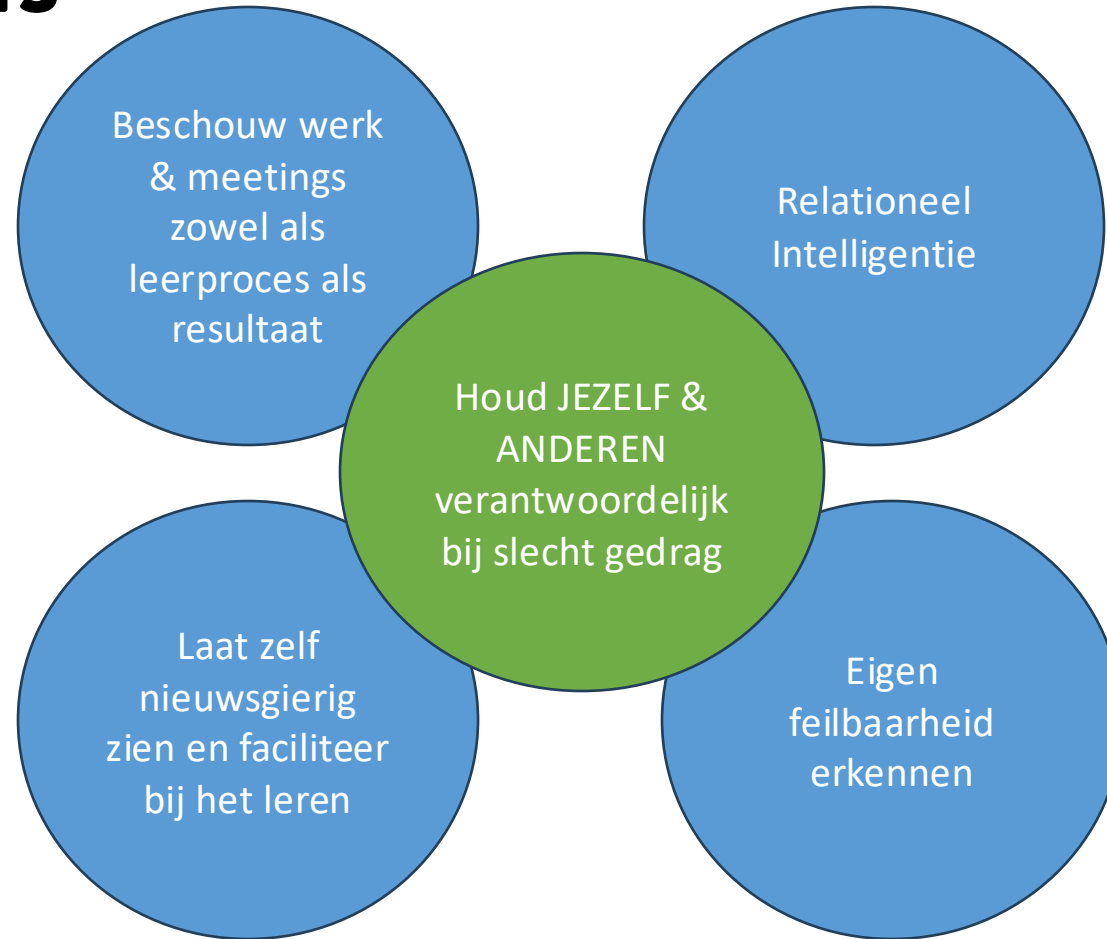
Opdracht

- ❖ Maak drie groepen
- ❖ Zet 10-20 psychologisch onveilige situaties op flipover
- ❖ Omcirkel degene die je eerder hebt ervaren
- ❖ Bespreek in de groep
- ❖ Hoe creëer je een psychologisch veilige situatie?

Edmonson: De onuitgesproken regels

- Bekritiseer niet iets waar de baas aan heeft meegewerkt
- Spreek niet tenzij je solide gegevens hebt
- Zeg niets als de baas van de baas aanwezig is
- Spreek in een groep niet negatief over het werk om gezichtsverlies van de baas te voorkomen
- Uitspreken heeft gevolgen voor je carrière

De vijf grondbeginselen van psychologische veiligheid voor managers



LUNCH

Inclusief leiderschap

Wat bedoelen we hiermee?



Inclusief leiderschap - Waarom het belangrijk is?

Verbetert de teamprestaties:

- Verschillende perspectieven leiden tot creatievere probleemoplossing en innovatie.
- Inclusieve leiders moedigen een open dialoog aan, waardoor betere besluitvorming mogelijk wordt.

Bevordert de betrokkenheid van werknemers:

- Werknemers die zich gewaardeerd en gehoord voelen, zijn meer betrokken en gemotiveerd.
- Inclusief leiderschap vermindert het verloop door een positieve, ondersteunende werkcultuur te creëren.

Stimuleert bedrijfs groei:

- Bedrijven met divers en inclusief leiderschap hebben meer kans om beter te presteren dan hun concurrenten.
- Inclusiviteit verbetert de reputatie van een bedrijf en trekt toptalent en diverse klanten aan.

Verbetert de samenwerking tussen teams:

- Inclusieve leiders bouwen vertrouwen en psychologische veiligheid op, moedigen samenwerking en de vrije stroom van ideeën aan.
- Diverse teams dagen groepsdenken uit en bevorderen robuustere, innovatieve oplossingen.

Beperkt vooroordelen:

- Inclusieve leiders zijn zich bewust van hun vooroordelen en werken actief aan het verminderen ervan.
- Creëert een eerlijke en rechtvaardige werkomgeving waarin iedereen kansen heeft om te groeien.



**DRAAI AAN HET
WIEL!**

Klik op de naald om het wiel te starten en nogmaals om het te stoppen. Klik vervolgens op de geselecteerde sectie.



Religie

Hoe heeft religie je gevormd?



Religie

Van welke godsdiensten zou je meer willen weten?



Cultuur

Aan welke culturele verschillen ben je blootgesteld in je leven?
Hoe heeft dit je leiderschap geholpen / gehinderd?



Cultuur

Welke culturele verschillen zijn je opgevallen tijdens je werk bij RWE?



Sekse

Is je sekse van belang geweest tijdens je opvoeding?



Sekse

Waar moet je rekening mee houden als je leiding geeft aan iemand die zich identificeert als 'gender neutraal'?



Identiteit

Hoe identificeer je je? Hoe heeft dat je levenservaring beïnvloed?



Identiteit

Wat zijn de blinde vlekken in het begrijpen van mensen met een andere identiteit dan de jouwe?



Leeftijd

Wat is je opgevallen aan het leiden van mensen van verschillende leeftijden?



Leeftijd

Hoe helpt of hindert je leeftijd je in je leiderschap?



Geografie

Hoe beïnvloedt jouw land van herkomst de manier waarop je leiding geeft in RWE?



Geografie

Hoe heeft jouw land van herkomst je kijk op de wereld en hoe je door anderen wordt gezien beïnvloed?



Onderwijs

Hoe beïnvloedt je opleidingsniveau hoe je leiding geeft?



Onderwijs

Hoe is je jeugd gevormd door je opvoeding?



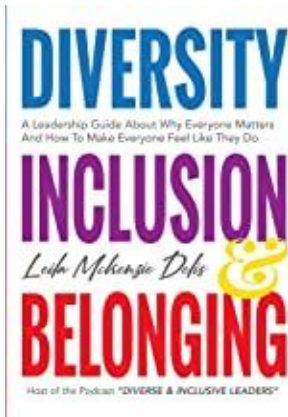
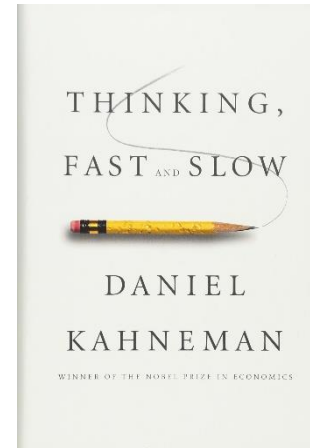
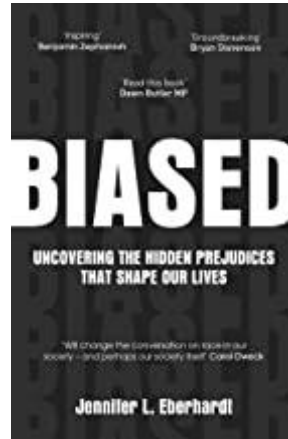
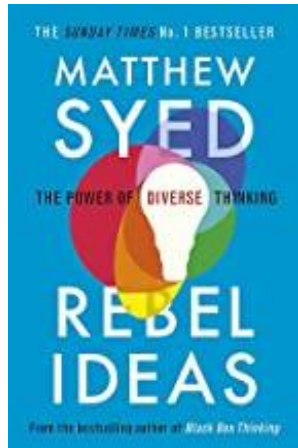
Onbewuste vooroordelen minimaliseren

Wat is het?

Onbewust of impliciet vooroordeel/bias verwijst naar wanneer je snel een mening vormt over een situatie of persoon zonder dat je je daar bewust van bent.

Onze hersenen vormen vooroordelen door kennis te gebruiken over **sociale situaties, houdingen, culturen, stereotypen, emotionele reacties** en nog veel meer. We leren deze door ervaringen en blootstelling aan media, maar ook van docenten, vrienden en familie gedurende ons hele leven.

Onbewuste vooroordelen minimaliseren



Onbewuste vooroordelen minimaliseren

Waarom hebben we biases?

Onze hersenen werken op 2 niveaus

- **Systeem 1** - instinctief, snel en vaak onbewust
 - Eenvoudige routinetaken en -problemen
 - We trekken we vaak overhaaste conclusies / nemen snelkoppelingen om het complexe eenvoudiger te maken
 - Ongelooflijk nuttig, maar ook feilbaar en gevoelig voor fouten
- **Systeem 2** - rationele, weloverwogen, bewuste beslissingen

Onbewuste vooroordelen minimaliseren

Systeem 1 Denken

2 + 2 =

Boek

Oorlog en _____

Systeem 2 Denken

17 x 24 =

Lied

Een _____ een _____ onder de

Onbewuste vooroordelen minimaliseren

Stelsel 1 Hersenen

Vraag

- Een knuppel en bal kosten 1,10.
- De knuppel kost een euro meer dan de bal.
- Hoeveel kost de bal?

Antwoord

- 5 cent
- $1.05 > 0.05 = 1.10$

Onbewuste vooroordelen minimaliseren

Experiment met de eerlijkheidsbox

- Een groep mensen is een week lang gevraagd wat ze willen betalen voor een pak melk. Hun antwoorden stopten ze in een doos.
- Elke week werd er een andere foto boven de doos geplaatst

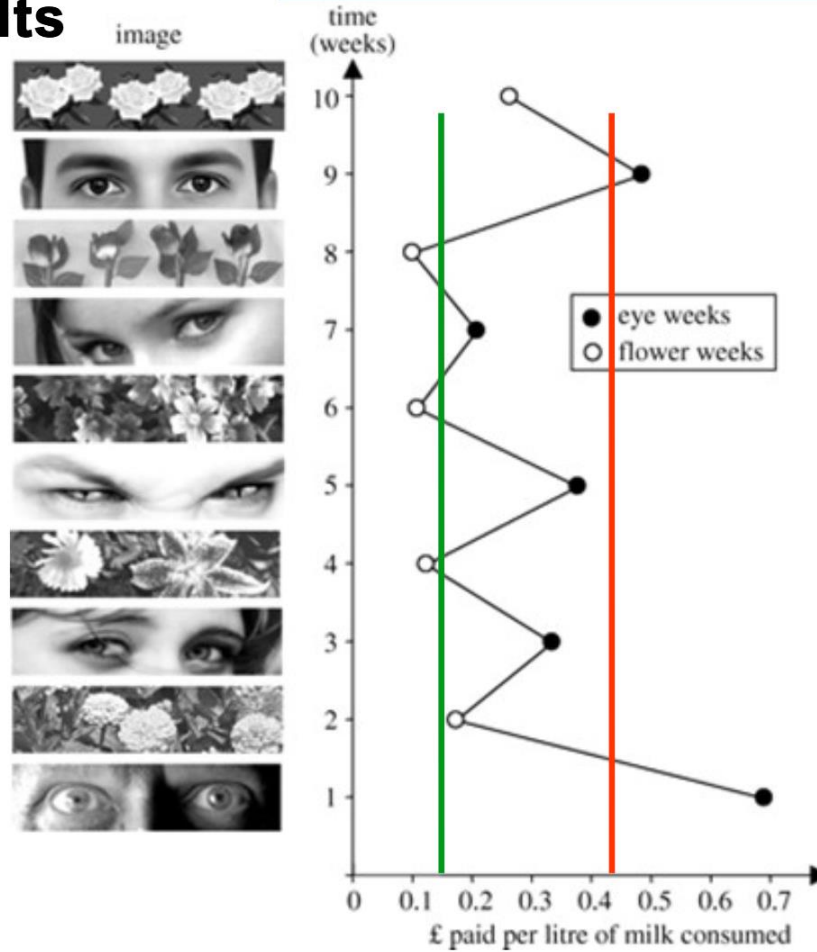
- Week 1



- Week 2



Kahneman's Results



Source: „Thinking , Fast and Slow“
(Daniel Kahneman)

Oefening

- Stel je voor dat je in een trein stapt voor een reis van 3 uur. De trein is overvol met slechts een paar onbezette stoelen
- Op de volgende dia staat een aantal foto's van de andere passagiers in de trein. Je kunt alleen kiezen om naast één van hen te zitten
- Kies instinctief welke stoel je zou nemen
- Wees eerlijk



RWE

Onbewuste vooroordelen minimaliseren

Systeem 1 Hersenen

- Meestal wordt dit aangegeven door:
 - Ervaringen uit het verleden
 - Onze opvoeding
 - De media (vooral de sociale media die we consumeren)
 - Waar we wonen
 - Onze leeftijd
 - Onze vrienden/familie

Opdracht

Individueel

- Schrijf de namen op van de mensen die je binnenste cirkel vormen
 - Geen familieleden
 - De mensen die je het meest vertrouwt
- Zet een vinkje naast elk van hen die op de volgende gebieden op jou lijken:
 - Geslacht
 - Leeftijd (5 jaar + / -)
 - Seksualiteit
 - Ras / etniciteit
 - Kwalificaties (bijv. universiteit/schoolverlater enz.)
 - Moedertaal

Binnenste Cirkel

In duo's

- Deel je lijst / bevindingen
- Wat zegt dit over je referentiekader?
- Hoe zou dit je kijk op de wereld om je heen kunnen beïnvloeden?

Onze referentiekaders

- Geboorteplaats
- Kindertijd
- Ervaringen van minderheidsgroepen
- Werk
- Waarden
- Leeftijd
- Handicap
- Geslacht
- Onderwijs
- Vroege rolmodellen
- Nationaliteit
- Seksualiteit
- Likes/Dislikes
- Gezinssituatie / -grootte
- Spiritualiteit / Religie

BREAK

Hoe groot is het probleem?

Vrouwen in de bestuurskamer

CEO's of voorzitters in FTSE 100-bedrijven



Totaal vrouwen 7



Mannen met de naam David 14



Mannen met de naam John 17



Mannen met de titel 'Sir' 19

Wat is de negatieve impact op je bedrijf?

- De verkeerde kandidaat voor een baan aannemen
- Je klanten verkeerd begrijpen
- Medewerkers onderwaarderen en niet het maximale uit hen halen
- Getalenteerde medewerkers raken gefrustreerd en vertrekken
- Ongeschikte werknemers promoveren boven hun capaciteiten
- Je merkreputatie beschadigen
- Je blootstellen aan discriminerende juridische stappen

Wat is de positieve impact op je bedrijf?

- **Verhoogd aanpassingsvermogen** - een team van mensen met verschillende achtergronden kan een grotere verscheidenheid aan perspectieven en oplossingen voor problemen bieden
- **Betere klantervaring** - diverse mensen brengen een groter scala aan vaardigheden en capaciteiten met zich mee, samen met empathie voor verschillende culturen, waardoor beter aan de behoeften van de klanten kan worden voldaan.
- **Meer innovatie** - organisaties met divers [leiderschap](#) presteren hier vaak beter in. [Volgens een onderzoek van Forbes](#) zijn diversiteit en inclusie van het personeelsbestand een belangrijke motor voor interne innovatie en bedrijfsgroei.
- **Makkelijkere werving en behoud van personeel** - kandidaten verwelkomen ongeacht identiteit, sexe, leeftijd of achtergrond betekent dat je kunt werven uit een grotere pool van mensen, wat betekent dat je meer kans hebt om de beste mensen op de arbeidsmarkt aan te nemen. Diversiteit omarmen kan ook de loyaliteit van bestaande medewerkers aan uw organisatie verbeteren.

Wat kan ik doen als individu?

Wees een **bondgenoot**, geen **toeschouwer**

1. Luisteren en je inleven in de standpunten van anderen
2. Vertraag je denken, beslissingen en processen
3. Laat je voorlichten - begrijp je eigen vooroordelen
4. Blijf betrokken
5. Verwelkom ongemak
6. Leer van je fouten
7. Tussenbeide komen - Opkomen voor anderen en een **bondgenoot** zijn

Essentiële gedragingen

Heb moed

Have Courage



- Risicobeheer en ondernemend denken
- Beslissingen nemen en gedrevenheid tonen
- Praten en vragen stellen
- Leren van fouten
- Wees open en nieuwsgierig

Impact creëren

Create Impact



- Verantwoordelijkheid
- De richting bepalen en een gemeenschappelijk doel nastreven
- Aansturen van implementatie en leveren van resultaten
- Empower en enable
- Hartelijk zijn

Actief samenwerken

Actively Collaborate



- Besteed aandacht aan gezondheid en veiligheid
- Handelen als #teamRWE
- Diversiteit en inclusie bevorderen
- Respecteer anderen
- Feedback krijgen

CONSCIOUS practice

- Bedenk welke aanpassingen je misschien moet maken in je stijl om mensen door verandering te leiden.
- Hoe kunt je mensen meer betrekken bij jouw 'Waarom'?
- Overweeg het gebruik van de Zes Hoeden-benadering wanneer je wilt 'voelen' hoe je team denkt en voelt over een verandering/
- Bepaal wie in je team je verder wilt ontwikkelen. Overweeg de North Star-activiteit
- Psychologische veiligheid - monitor de niveaus van psychologische veiligheid in een team
- Inclusief Leiderschap - In welke situaties kun je onbewuste vooroordelen bewuster maken en hoe zou je dat kunnen doen?

Ons leren levend houden

- Hoe houden we het leren levend?
- Hoe zullen we voortdurend verbeteren / blijven groeien?

> Als individuen? > Als groep?



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 tot een 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 van impact - Schaduw die ik werp

GROTE Relaties Bouwen

Balans tussen ondersteuning en uitdaging

Het belang van anderen helpen eigenaar te worden

Radicale openhartigheid

Coachingsvaardigheden

Mijn team motiveren

3. De organisatie leiden

Leiderschap ontstaat niet in een vacuüm. Het vermogen om netwerken op te bouwen, anderen te beïnvloeden en te betrekken is de sleutel tot succes.

Organisatorische verandering leiden

Psychologische veiligheid opbouwen

Het belang van betrokkenheid en het beïnvloeden van anderen

Gesprekken voor levering

Anderen ontwikkelen als leiders

Inclusief leiderschap

Actief samenwerken - Wat is de volgende stap?

Uitchecken

- Wat is het belangrijkste dat ik uit het programma haal?
- Waaraan ga ik werken?