



OVER KNALLEN EN VERKNALLEN

LEIDERSCHAP IN LOOPBAANONTWIKKELING

Inleiding

- Wat weten we van vuurwerk?
- Wat weten we van loopbaanontwikkeling?
- Wat weten we van leiderschap?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

3

WAT WETEN WE VAN VUURWERK?

- Niemand weet precies waar en wanneer vuurwerk is uitgevonden. Waarschijnlijk bij toeval, doordat iemand per ongeluk salpeter morste (een chemische stof die vroeger wel eens gebruikt werd als vervanger van zout), tijdens het koken. Dat poeder viel in het houtvuur en begon enorm te knetteren.
- Voor feesten, maar ook omdat men dacht dat de knallen boze geesten weg zouden jagen
- In de 14de eeuw maakt een Duitse monnik, Berthold Schwarz, een mengsel van enkele scheikundige stoffen waardoor een deel van het klooster de lucht in vloog. Vele geschiedkundigen zijn het erover eens dat hij, evenals de Chinezen, de juiste verhouding ontdekte tussen de stoffen salpeter, zwavel en koolstof en alzo buskruit maakte. We kunnen dit alleen nooit bewijzen, want alles is ontploft.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

4

WAT WETEN WE VAN VUURWERK?

- Je hebt vele soorten, maar een ding hebben ze allemaal gemeen: er zit kruit in dat ontploft. Zo'n ontploffing krijg je als je buskruit in een afgesloten buisje stopt en aansteekt. Er komt dan plotseling heel veel gas vrij, dat niet meer in dat kleine buisje past. Zit onder in het buisje een gat, dan spuit het gas eruit en stijgt het geheel op, net als bij een raket of een pijl. Zitten er in de bodem een paar kleine gaatjes in plaats van één grote, dan geeft dat een fluitend geluid, net als bij de dop van een fluitketel. Als je het buisje potdicht maakt, dan wordt de druk zo groot dat de hele boel uit elkaar spat, een explosie dus.
- Zo'n lontje brandt razendsnel: de aansteektijd van een lontje is bij wet vastgesteld tussen 3 en 8 seconden. Dus niet te snel, anders kun je niet weggkomen. En niet te langzaam: anders ga je misschien nog een keer kijken waarom het zo lang duurt.
- Knalvuurwerk bestaat uit een papieren omhulsel waarin buskruit zit. De samenstelling van buskruit is al eeuwenlang dezelfde. Het is een mengsel van kaliumnitraat (salpeter), houtskool en zwavel. Siervuurwerk bevat naast buskruit stoffen die voor rook-, geluids- en lichteffecten zorgen. Het is opgebouwd uit karton, kunststof, klei en hout. Ongeveer 10 procent van het gewicht bestaat uit metalen.



Itineris

© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

5

Wat weten we van loopbaanontwikkeling?

- De ideale formule is nog niet ontdekt, doch mogelijk vervlogen. En als ze al is ontdekt zal het tijdens het koken zijn
- Het jaagt boze geesten weg
- Het gaat over juiste verhoudingen, niet teveel van het één of het ander.
- Het kan verknallen: voor medewerker of organisatie.
- Het gaat over unieke combinaties van acties die in een bepaalde omgeving bij een bepaalde persoon werken



Itineris

© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

6

Wat weten we van loopbaanontwikkeling

- “ een dynamisch proces van afstemmen van de wensen en mogelijkheden van de medewerkers op de behoeften en mogelijkheden van de voorziening in functie van de hulp- en dienstverlening aan de gebruiker en gegeven de maatschappelijke context”
- dixit commissie personeelsmanagement van het Vlaams Welzijnsverbond



Itineris

© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

7

Wat weten we van leiderschap?

- Leiderschap bepaalt in heel sterke mate de cultuur van een organisatie. Dit start op het hoogste hiërarchisch niveau.
- Zaken die men wil implementeren over veranderen zullen door de poort van het leiderschap moeten gaan. Uiteindelijk zijn zij het die de vertaling maken van visieteksten naar de werkvloer.
- Leiderschap is voor velen een “vreemd” gebeuren.
- Gezien het relationele karakter van loopbaanontwikkeling versterken leiderschap de kwaliteit van loopbaanontwikkeling in sterke mate.



Itineris

© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

8

OVER KNALLEN EN VERKNALLEN

LEIDERSCHAP IN LOOPBAANONTWIKKELING

De zoektocht naar de formule van loopbaanontwikkeling

- Willen we loopbaanontwikkeling?
- Mogen we loopbaanontwikkeling?
- Kunnen we loopbaanontwikkeling?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

9

WILLEN WE LOOPBAANONTWIKKELING?

- De eerste vraag die zich stelt, is of de betrokken organisatie x loopbaanontwikkeling wel wil. Deze vraag is een vraag naar visie alsook een organisatievraagstuk:
 - Hoewel men hier in woorden bijna niet tegen kan zijn (voor de marketing alleen al), zijn het daden die tellen. Een visie vraagt een concrete invulling en betekent ook kiezen en prioriteiten leggen.
 - De keuze voor loopbaanontwikkeling vraagt ook een keuze voor een bepaald typologie van organisatie - afhankelijk van de gebruikte definitie van loopbaanontwikkeling-



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

10

Willen we loopbaanontwikkeling?

- **Nood aan een duidelijke visie op loopbaanontwikkeling:**
 - Doch wat verstaan we eronder?
 - Loopbaanmanagement naar de 9 de verdieping?
 - Loopbaanontwikkeling in een dynamisch proces van ...
 - Wat willen we er uiteindelijk mee bereiken?
 - Waarom willen we dit bereiken? Welk geloof ligt hier aan de grondslag?
 - Hoe gaan we dit bereiken? Wat hebben we hiervoor over?
 - Eerlijk waar? Of HR-project? Het belang van de fundamentele keuze!
 - (maar ook niet overdrijven of te zwart-wit kijken)



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

11

Willen we loopbaanontwikkeling?

- **We dienen oog te hebben voor de valkuilen**
 - Kunnen we dit als organisatie wel waarmaken? Waar beginnen we aan?
 - Wordt dit geen vriendjespolitiek?
 - Lonen deze inspanningen zich wel? Is er wel return on investment?
 - Is dit niet iets voor onze medewerkers? Laat hen de vragen stellen?
 - Dit wordt chaos!



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

12

Willen we loopbaanontwikkeling?

- Naast visie, vereist loopbaanontwikkeling ook een bepaalde typologie van organisatie:

- Keuze van structuur
- Keuze van strategie
- Keuze van systemen
- Keuze van personeel
- Keuze van leiderschap
- Keuze van cultuur

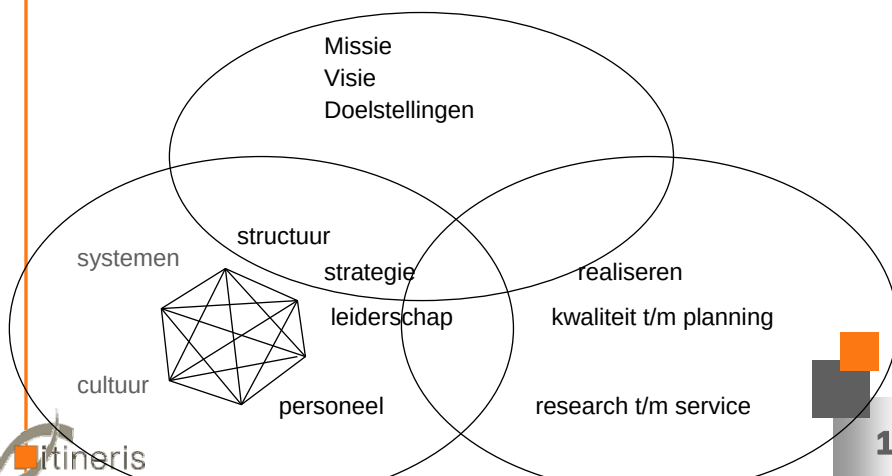


© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

13

Willen we loopbaanontwikkeling?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

14

Loopbaanontwikkeling en organisatieontwikkeling

- Loopbaanontwikkeling komt maar tot haar recht binnen een bepaalde inkleuring van organisatievariabelen:
 - Coachende leiderschapsstijl
 - Open en directe communicatie
 - Betrokkenheid en participatie
 - Duidelijkheid
 - Transparantie
 -
- Een keuze voor loopbaanontwikkeling vraagt een kritische kijk op de organisatie en een ontwikkelingstraject hierop.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

15

DE KEUZE VOOR EEN BEPAALDE LEIDERSCHAPSSTIJL

Loopbaanontwikkeling gedijt niet binnen iedere leiderschapsstijl. Een duidelijke kijk op leiderschap is dan ook nodig.

- Het en-en denken in leiderschap
- Aanwezigheid van het mensgerichte (coachen, leren, opnemen, betrekken, ...) als absolute noodzaak.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

16

WILLEN WE COMPETENTIEONTWIKKELING?

- Willen is geen evidentie
 - Het verhaal van in woorden en daden
 - Vanuit het management:
 - Duidelijke visie op loopbaanontwikkeling
 - Duidelijke keuze voor een bepaald typologie van organisatie
 - Leidinggevenden hebben zulk kader nodig om in te bewegen



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

17

MOGEN WE LOOPBAANONTWIKKELING?

- We gaan hierbij verder met de organisaties die een duidelijke visie hebben op loopbaanontwikkeling, alsook de keuze hebben gemaakt om hun organisatievariabelen hiermee in lijn te brengen.
- De volgende vraag die zich stelt:
 - MOGEN WE LOOPBAANONTWIKKELING?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

18

Mogen we loopbaanontwikkeling?

- Tendenzen die ik ervaar:
 - De snelheid en hoeveelheid aan verandering. Die verandering moet allemaal langs de poort leidinggevende.
 - De procedurering / instrumentalisering van de werkcontext. Alles in procedures en voorschriften. Steeds meer en steeds dieper met tot gevolg:
 - De leidinggevende wordt een superbeheerder van een voorschriftenboek
 - De tijd die er nog is wordt geïnvesteerd in nieuwe projecten waarvoor procedures moeten komen.
 - "Werknemers komen door paperassen nauwelijks nog aan hun echte werk toe, vooral in de zorgsector", de standaard 4 mei 2010
 - De werkdruk en tijdsdruk die op leiderschap komt, neemt steeds toe. Wie wil die job nog?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

19

MOGEN WE LOOPBAANONTWIKKELING?

- Loopbaanontwikkeling versus deze tendenzen.
 - Loopbaanontwikkeling vraagt tijd. Hebben onze leidinggevenen tijd om deze rol op zich te nemen? Zijn dit niet de kruimels die van ons bord vallen? Kan dit nog bij in hun emmer? Zijn er andere emmers?
 - Loopbaanontwikkeling vraagt structuur en organisatie. Dit gedijt goed binnen deze tendenzen.
 - Loopbaanontwikkeling vraagt ook bezieling en aanpakken op maat. Dit gedijt minder goed binnen de tendenzen. Neemt de druk van procedures en opvolgsystemen niet de ziel uit loopbaanontwikkeling?
 - Wordt dit niet het zoveelste project voor een leidinggevende? Wat hebben ze nu weer van een studiedag meegebracht?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

20

MOGEN WE LOOPBAANONTWIKKELING?

De vraag naar het mogen van loopbaanontwikkeling is alles behalve een evidente vraag. Het vraagt duidelijke keuzes van de organisatie.

Het mogen van loopbaanontwikkeling vraagt:

- Dat leidinggevenden tijd en ruimte krijgen om dit aspect met hun medewerkers op te nemen.
- Een duidelijke structuur en een duidelijk kader rond loopbaanontwikkeling
- Leidinggevenden die een relatie mogen en kunnen opbouwen met hun medewerkers.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

21

Mogen we loopbaanontwikkeling?

- Een meer verdoken antwoord op deze vraag is het impliciete antwoord dat leidinggevenden krijgen op deze vraag:
 - Is er loopbaanontwikkeling voorzien voor hun en zo ja, hoe zouden zij dit dan merken.
 - Het niet doen van loopbaanontwikkeling voor leidinggevenden roept vragen op:
 - Is dit dan wel zo belangrijk?
 - Als zij er geen tijd voor maken, waarom wij wel?
 - Hoe neem ik dit dan op in mijn team?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

22

KUNNEN WE LOOPBAANONTWIKKELING?

Nu beginnen we er pas aan: leidinggevenden
en loopbaanontwikkeling (na 22 dia's)

Het eerste deel van de formule:

Loopbaanontwikkeling = f(visie van de
organisatie*organisatieontwikkeling*tijd
en ruimte*voorbeeldgedrag)*



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

23

KUNNEN WE COMPETENTIEONTWIKKELING?

- De keuze van een leiderschapsstijl
- Loopbaanankers van medewerkers
- Competentieontwikkeling
- De groei van medewerkers binnen een organisatie
- Gezond boer(innen)verstand
- Structuur en kader

■ Waarmee ook de formule verder gaat:

Loopbaanontwikkeling = f(visie van de organisatie *
organisatieontwikkeling * tijd en ruimte * voorbeeldgedrag)
* leiderschapsstijl * loopbaanankers *
competentieontwikkeling * groei van medewerkers * gezond
boer(innen)verstand * structuur



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

24

DE KEUZE VAN EEN LEIDERSCHAPSTIJL

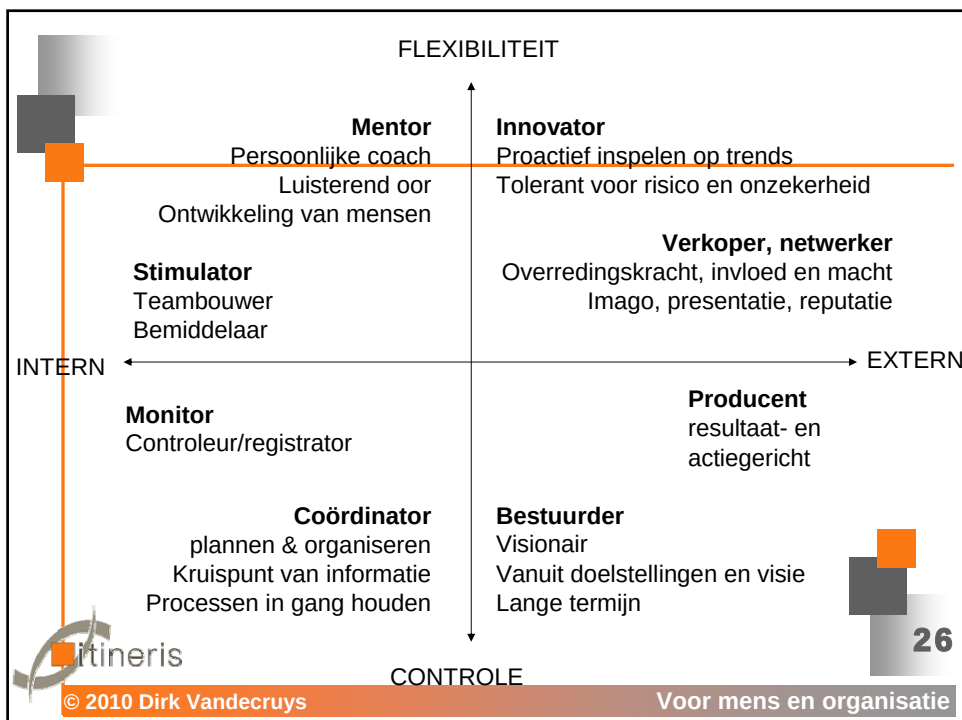
- Loopbaanontwikkeling vraagt een leiderschapsstijl. Het gaat daarbij niet zozeer om de aanwezigheid van superleidinggevers dan wel om de afwezigheid van bepaalde leiderschapsstijlen.
- Om dit te bereiken, zal men hiermee met de leidinggevers aan de slag moeten. Zij dienen hieromtrent gecoacht te worden.
- Het model van Quinn rond leiderschap geeft hier nuttige kapstokken.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

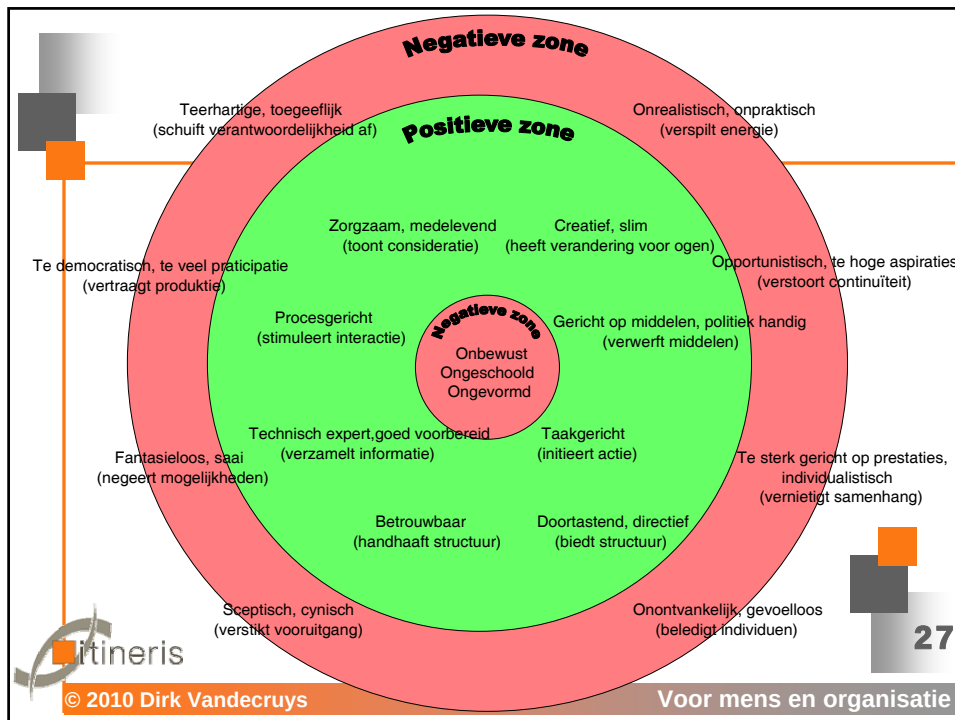
25



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

26



DE KEUZE VAN EEN LEIDERSCHAPSTIJL

Belang van de leiderschapsstijl:

- Het en-en denken
- We hebben de acht rollen nodig in loopbaanontwikkeling
- Er mag evenwel geen rol doorschieten
- Daartoe: hier met onze leidinggevenden mee aan de slag gaan.
- Empowerment versterken: zorgen dat medewerkers hier hun aandeel in opnemen

itineris

© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

28

LOOPBAANANKERS VAN MEDEWERKERS

- Inzicht van leidinggevenden in drijfveren van medewerkers en de dynamiek hiervan.
- De drijfveren van medewerkers om ergens aan de slag te gaan en daar te blijven?
 - Loopbaanankers van Shein: overzichtelijk en praktisch kader
- Het operationaliseren van drijfveren in ambities, projecten, zaken die energie geven, ...



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

29

LOOPBAANANKERS VAN SHEIN

Loopbaanankers zijn een combinatie van drijfveren, behoeftes en waarden (Shein, 1980). Vervolgens heeft hij deze ankers in verband weten te brengen met de verschillende ontwikkelingsfasen van een loopbaan en type organisatie.

- Symplificatie: omhoog, veiligheid, vrijheid, balans, uitdaging
- Met implicaties op arbeidsvoorwaarden, promotiesysteem en soort erkenning



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

30

LOOPBAANANKERS VAN SHEIN

■ Shein onderscheidt acht loopbaanankers:

1. Technische/functionele competentie: de beste worden in je vak
2. Algemeen-managementcompetentie: leiding geven aan een groep
3. Autonomie/onafhankelijkheid: autonomie hebben, je ding kunnen doen
4. Zekerheid/stabiliteit



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

31

LOOPBAANANKERS VAN SHEIN

5. Ondernemingsgerichte creativiteit: iets kunnen creëren.
6. Dienstverlening/toewijding aan een zaak: iets doen wat duurzaam is, wat meerwaarde levert
7. Zuivere uitdaging: het heel moeilijke toch kunnen waarmaken
8. Levensstijl: persoonlijke behoeften, die van je gezin en de eisen van je loopbaan in evenwicht brengen



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

32

LOOPBAANANKERS VAN SHEIN

■ Nuttig kader

- Algemene insteek, die verder gaat als operationele en peilt naar drijfveren op langere termijn.
- Vragenlijst levert goede resultaten op en is gemakkelijk om op basis ervan een gesprek aan te gaan.
- Drijfveren kunnen veranderen in de loop van een loopbaan.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

33

LOOPBAANANKERS VAN SHEIN

■ Vervolgens kan men dit gaan operationaliseren:

- In ambities: waar zou je willen staan binnen ...
- In projecten: wat zou je willen bereiken tegen ...
- In acties rond werkgoesting: wat zou je meer energie gaan geven ...

■ Alsook in lijn brengen met de organisatie

- Matcht dit met een organisatiestrategie?



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

34

COMPETENTIEONTWIKKELING

- Indien we weten waarheen we willen, kunnen we daar gericht heen werken, hetzij taakgericht (projectmanagement, wat laat ik iemand doen), hetzij procesgericht (welke kwaliteiten zal dit (extra) vragen).
- Met dit laatste belanden we bij competentieontwikkeling.
- Competentieontwikkeling is het geheel van acties met als doelstelling het beste uit de medewerkers (teams, organisatie, ...) te halen en dit in functie van de doelstellingen van de organisatie. Het beste uit mensen halen verwijst daarbij naar een actieve investering van organisaties in kennis, vaardigheden en attitudes.



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

35

COMPETENTIEONTWIKKELING

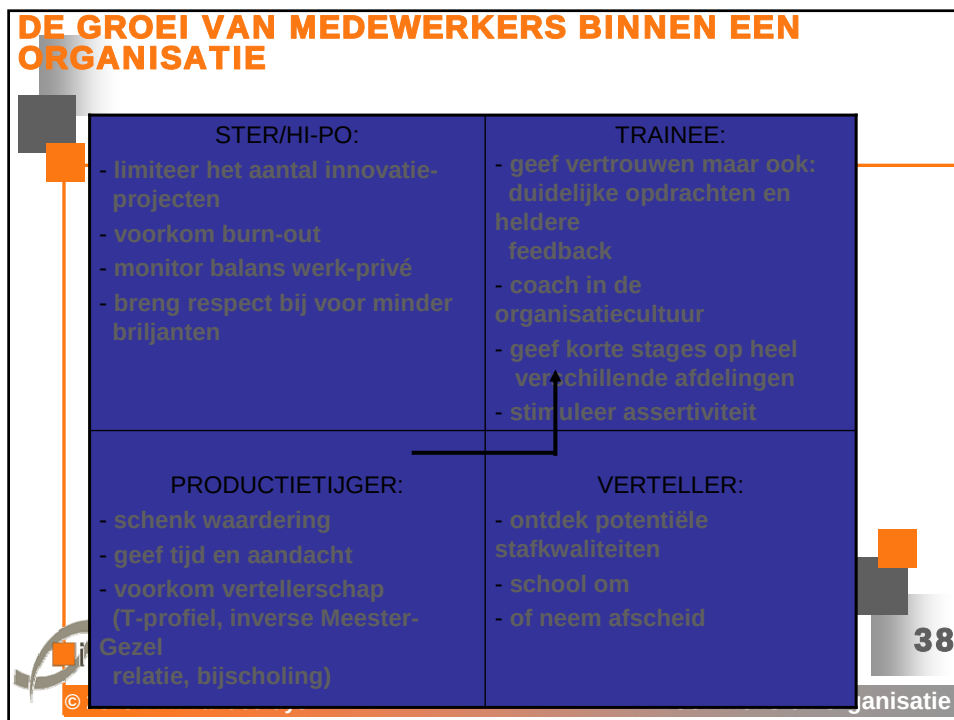
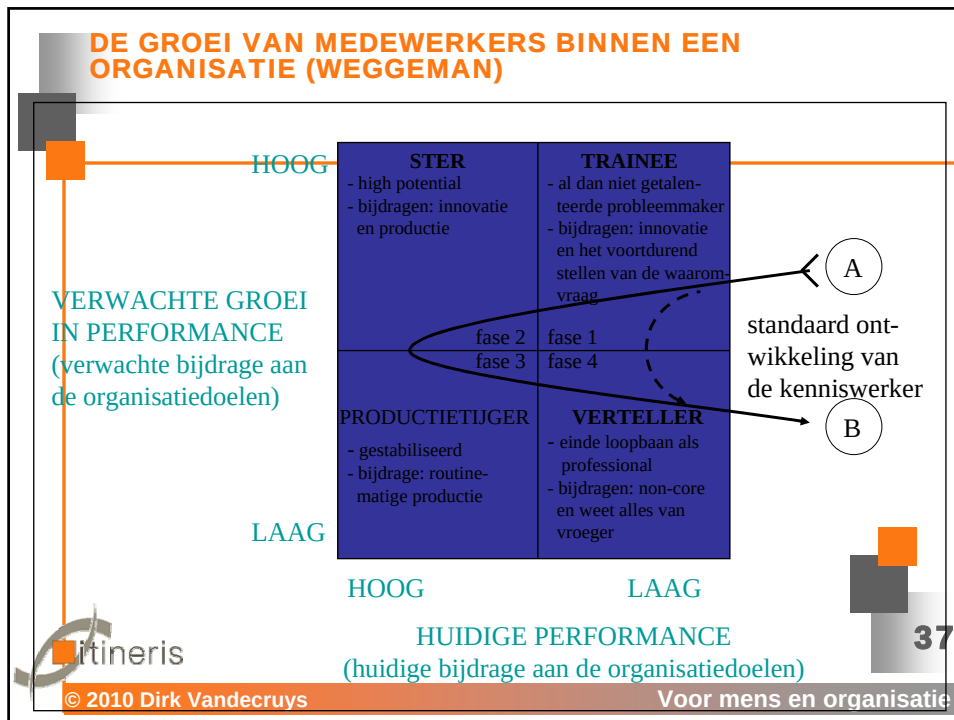
- Hierdoor komt nadruk op leren, coachen
- Opleidingsbeleid van een organisatie als succesfactor. Aandacht op impactniveau van leren.
- Visie op competentieontwikkeling:
 - Competentie-ontwikkeling heeft een doelstelling: het groeien van medewerker, team en organisatie
 - Geloof in het groeien van mensen
 - Durven op lange termijn denken: van kost naar investering
 - Iedereen heeft kwaliteiten
 - Iedereen mee in de boot
 - Competentie-ontwikkeling staat niet los van de organisatie (win-win voor individu en organisatie)
 - Competentie-ontwikkeling is een relationeel gebeuren
 - Geloof in de kracht van de dialoog



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

36



GEZOND BOER(INNEN)VERSTAND

- Een oproep om niet te overdrijven met kaders en structuren en de focus te houden op goede relaties met medewerkers:
 - Hoe is 't / hoe gaat het /
 - Waar ben je tegengelopen ...
 - Durven aan iets beginnen zonder de uitkomst te kennen ...
 - Waardering geven ...
 - Behoeftes voeden ...
 - Mensen samen aan tafel zetten om ...
 - Meninge vragen ...
 - Meester zijn in het opvangen van signalen ...
 - Het opnemen van kritische momenten / gebeurtenissen
- Er gebeurt veel loopbaanontwikkeling die we niet zien



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

39

STRUCTUUR EN KADER

- Meestal is er niet eens iets extra nodig:
 - Uitbreiding van bestaande functioneringsgesprekken, formele gesprekken als draaischijf
 - Resultaatgericht opleidingsbeleid, actieplan per medewerkers
 - ...



© 2010 Dirk Vandecruys

Voor mens en organisatie

40

ONZE EERSTE AANZET VAN EEN KANLLLENDE FORMULE

- Loopbaanontwikkeling = f(visie van de organisatie * organisatieontwikkeling * tijd en ruimte * voorbeeldgedrag) * leiderschapsstijl * loopbaanankers * competentieontwikkeling * groei van medewerkers * gezond boer(innen)verstand * structuur



© 2010 Dirk Vandecruys



41

Voor mens en organisatie