



**KEYWE**

**WHITEPAPER LEADERSHIP JOURNEYS**

# Inleiding

Het succes en de groei van bedrijven wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van het leiderschap en de samenwerking binnen teams. De leiders van de toekomst weten hoe ze talent in de organisatie kunnen activeren en de samenwerking binnen teams kunnen verbeteren. Hierbij is het essentieel om prestatie en relatie in balans te brengen. Hoe stuur je enerzijds op performance & innovatie en anderzijds op verbinding & vertrouwen? Dat staat centraal in de **KeyWe Leadership Journeys** voor leidinggevendenden en high potentials.

In deze whitepaper bespreken we achtereenvolgens het belang van leiderschapsontwikkeling, onze visie op leiderschap en de opbouw van onze leiderschapsprogramma's. Veel leesplezier!

## INHOUDSOPGAVE

1. Waaron leiderschapsontwikkeling?
  - 1.1 Verouderd leiderschap
  - 1.2 Hoe moet het niet, en hoe dan wel?
  - 1.3 Betere leiders maken betere bedrijven
  
2. Onze visie op leiderschap
  - 2.1 Leiderschap in context
  - 2.2 Prestatie en relatie in balans brengen
  - 2.3 Leiderschapsgedrag
  
3. KeyWe leiderschapsprogramma's
  - 3.1 Hoe ziet een leadership journey eruit?
  - 3.2 Welke trainingen biedt KeyWe?
  - 3.3 Hoe maken wij het verschil?

# HOOFDSTUK 1: Waarom leiderschapsontwikkeling?

## 1.1 Verouderd leiderschap

Dit is hoe het vaak nog gaat in organisaties... Medewerkers die jarenlang hebben uitgeblonken, worden naar voren geschoven als leidinggevende. Vol enthousiasme, maar zonder de juiste bagage, stappen ze in hun nieuwe rol. Ze doen hun uiterste best, maar missen de leiderschapsvaardigheden die cruciaal zijn in hun nieuwe functie. Vaak vervallen ze in een ouderwetse, instruerende stijl en nemen ze zelf operationele taken over om gaten te vullen.

Deze leiderschapsstijl is een overblijfsel uit de tijd van de industrialisatie en sluit totaal niet aan bij de eisen van de hedendaagse zakenwereld. De focus ligt te eenzijdig op 'prestatie', terwijl de 'relatie' verwaarloosd wordt. Modern leiderschap vraagt om een fundamenteel andere benadering: van binnen naar buiten werken. Laat medewerkers eerst verbinden met wie ze zijn en wat ze willen bereiken. Pas dan kunnen ze optimaal bijdragen aan het werk en de klantrelatie. Kortom: het huidige leiderschap is verouderd en vormt mogelijk de grootste rem op de groei van je organisatie. Tijd voor vernieuwing!



*Vernieuw leiderschap, versnel groei*



Leiderschap krijgt vaak onvoldoende aandacht in directie- en managementoverleggen. Sterker nog, er ontbreekt vaak een duidelijk beeld van wat goed leiderschap eigenlijk inhoudt. Wat wij zien, is dat de begeleiding van nieuwe leidinggevendenden vaak ernstig tekortschiet. Dit resulteert erin dat veel leidinggevendenden onder hun potentieel presteren. Ze blijven namelijk te veel vastzitten in operationele taken.

Met KeyWe tillen we leidinggevendenden naar een hoger niveau. We leren hen leiderschap tactisch en strategisch vorm te geven. Echte leiders creëren nieuwe leiders, wat eigenaarschap lager in de organisatie brengt. Hierdoor nemen medewerkers vaker zelf beslissingen, wat de productiviteit verhoogt.



Verouderd leiderschap vergroot de 'leiderschapsschuld' — de opgebouwde achterstand die steeds groter wordt. Leiders die zelf slecht zijn opgeleid of begeleid, herhalen deze fouten bij hun eigen leidinggevenden. Hierdoor kan een bedrijf ongemerkt tientallen jaren achterstand oplopen. Medewerkers zijn eigenlijk jarenlang verwaarloosd, zonder dat iemand het door heeft.

Doen bedrijven nu niets, dan verlies je niet alleen je medewerkers, maar ook jouw leidinggevenden. Dit maakt het onmogelijk om jullie groeiplannen te realiseren, waardoor je bedrijf achterop raakt in de concurrentiestrijd. Je wordt ingehaald door bedrijven die wél investeren in goed leiderschap. Tijd dus om leiderschapsontwikkeling een topprioriteit te maken!

## 1.2 Hoe moet het niet, en hoe dan wel?

Bedrijven proberen de bovenstaande uitdagingen het hoofd te bieden door hun leidinggevenden op te leiden. Maar wij zien dat de bestaande leiderschapstrainingen hierin te kort schieten.

### *De meest voorkomende problemen van leiderschapstrainingen*

- 1** Er is geen overkoepelend programma dat leiderschapsontwikkeling koppelt aan de strategie van de organisatie.
- 2** Leidinggevenden passen het geleerde onvoldoende toe in de praktijk.
- 3** De training richt zich te veel op de individuele leidinggevende, zonder betrokkenheid van het team of collega's.
- 4** Er is geen data beschikbaar om de voortgang en impact van de leiderschapsontwikkeling te meten.

## ***Hoe wij het aanpakken***

Bij KeyWe beginnen we niet zomaar met een leiderschapstraject. Wij zorgen er eerst voor dat de gewenste leiderschapsontwikkeling is afgestemd op de strategie van jullie organisatie. Waar willen jullie heen en om wat voor soort leiderschapsgedragingen vraagt dit?

Wij willen dat leiders direct het verschil kunnen maken. Ons leiderschapsprogramma draait om praktische tools en essentiële leiderschapsvaardigheden die je direct kunt leren en toepassen.

Standaardtrainingen richten zich teveel op het individu. Bij onze trainingen worden deelnemers gestimuleerd om actief het gesprek aan te gaan met hun teamleden, hun eigen leidinggevende, en collega-leidinggevenden. Hierdoor ontstaat er een beweging in de gehele organisatie.

Tenslotte is het ook belangrijk om te weten of de leiders zichtbaar vooruitgang boeken. Door middel van de juiste data kunnen wij de impact van onze trainingen meten en inzichtelijk maken.

## **1.3 Betere leiders maken betere bedrijven**

Stel je voor dat jouw bedrijf volledig bestaat uit betrokken medewerkers die zelf met ideeën komen en verantwoordelijkheid nemen. Zelforganiserende, proactieve mensen die de agenda bepalen in plaats van afwachten.

De sleutel is om betrokkenheid en innovatie van onderaf te laten groeien, in plaats van deze van bovenaf op te leggen. De beste leiders weten hoe ze hun medewerkers inspireren en faciliteren in hun ontwikkeling, en daarmee de ontwikkeling van de hele organisatie stimuleren.

In onze visie is iedereen een leider. Wij streven naar organisaties waar iedereen betrokken en bevlogen is. De toekomst is voor bedrijven die deze betrokkenheid zowel voelbaar als inzichtelijk kunnen maken real-time, in gedrag en met people-data. Organisaties die hierin slagen, onderscheiden zich als geweldige werkplekken waar werkgeluk groeit en klanten zich het stralende middelpunt voelen.



***Happy People, Bright Companies!***



# HOOFDSTUK 2:

## Onze visie op leiderschap

### 2.1 Leiderschap in context

In de dynamische en snel veranderende wereld van vandaag speelt leiderschap een cruciale rol. In onze visie is de essentie van een leider iemand die een team of individu kan leiden naar succes. Dit doen ze door uitdagingen om te zetten in kansen en samen doelen te bereiken.

Leiders zijn de bewakers van waar je bedrijf in gelooft en naar streeft. De meesten beschikken al over uitstekende technische expertise, maar van een leider mogen we meer verwachten. We willen dat ze experts worden in het bieden van aandacht en ondersteuning aan hun team, zodat het team kan groeien en beter gaat presteren.

In de loop der jaren heeft leiderschap zich ontwikkeld als reactie op de uitdagingen van het mondiale landschap. De huidige context van leiderschap wordt gekenmerkt door drie aspecten.

- 1.** We leven in een snel en voortdurend veranderende omgeving. Door een overvloed aan informatie (overbelasting), tekort aan aandacht en veranderende prioriteiten worden we geconfronteerd met hoge eisen en grote kansen.
- 2.** De behoefte aan flexibele werkracht stijgt. Denk aan freelancers of tijdelijke werknemers. Maar ook werken op afstand, interdisciplinaire teams en voortdurend leren/bijblijven. Dit stelt een bedrijf in staat wendbaar en responsief te blijven in het landschap van vandaag.
- 3.** De nieuwe generatie wil een verschil maken. Betekenis en een balans tussen werk en privéleven worden belangrijker. De nieuwe, op ervaring gerichte generatie kenmerkt zich ook door een grotere gevoeligheid en minder fysieke interactie.

## 2.2 Prestatie en relatie in balans brengen

Voor een leider betekent deze veranderende context meer druk en frequenter afstemming met hun mensen. Dit vraagt om meer regelvermogen op operationeel niveau (empowerment). Daarom is een directieve managementstijl niet langer efficiënt. In plaats daarvan moeten leiders een coachende leiderschapsstijl eigen maken.

Het gaat erom de juiste balans te vinden tussen twee kenmerkende aspecten van leiderschap: prestatie- en mensgerichtheid. Het is cruciaal dat een leider de balans hiertussen begrijpt om duurzaam succes te bereiken.

### *Prestatie- en mensgericht*

Aan de ene kant hebben we de prestatiegerichte aanpak (performance). Dit omvat het stellen van duidelijke doelen, het meten van resultaten en het streven naar efficiëntie en effectiviteit. Het is de motor van vooruitgang en (korte termijn) succes in organisaties.

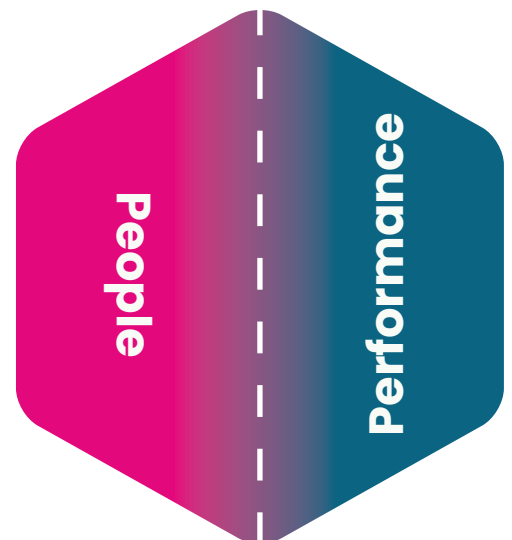
Aan de andere kant hebben we de mensgerichte benadering (people). Dit omvat aandacht voor de mensen binnen je organisatie: jouw medewerkers, collega's en klanten. Het gaat over het begrijpen van hun behoeften, het opbouwen van relaties, en het creëren van een positieve en ondersteunende werkomgeving. Het is de erkenning dat mensen de drijvende kracht zijn achter elke prestatie en dat het koesteren van deze relaties cruciaal is voor langdurig succes.

### *In balans brengen*

Deze twee lijken op verschillende aanpakken. Maar het tegendeel is waar, ze vormen een geheel. Een te eenzijdige focus op prestatie kan leiden tot een ongezonde werkomgeving waarin mensen worden uitgeput en hun potentieel niet ten volle benutten. Aan de andere kant kan een te sterke nadruk op relaties ten koste gaan van de prestaties en resultaten die nodig zijn om de concurrentie voor te blijven.

Het vinden van de juiste balans tussen prestatie en relatie is de sleutel tot effectief leiderschap. Het is aan de leider om de harmonie te vinden tussen prestatie en relatie. Dit vereist het vermogen om prestatiegericht te zijn wanneer dat nodig is, en tegelijkertijd aandacht te besteden aan de behoeften en ontwikkeling van het team.

De juiste balans zal uiteindelijk zorgen voor duurzaam succes, want leiderschap gaat niet alleen om wat ze bereiken, maar ook om wie ze zijn en hoe ze anderen beïnvloeden. Het is de synergie tussen prestatie en relatie die uiteindelijk het verschil maakt.



## 2.3 Leiderschapsgedrag

Wat is het gewenste leiderschapsgedrag dat je wil zien in jullie organisatie? Om je hierbij te helpen heeft KeyWe de 'Leadership Behaviour Scan' ontwikkeld. Welke aspecten beheersen de leidinggevendenden al en wat zijn nog ontwikkelpunten?

Dit hebben we in de vorm van een digitale 360-graden assessment, maar ook een fysieke kaartenset om het gesprek over leiderschapsgedrag te voeren op alle lagen in de organisatie.

Hoe we als team groeien en samenwerken

Hoe we processen borgen en verbeteren



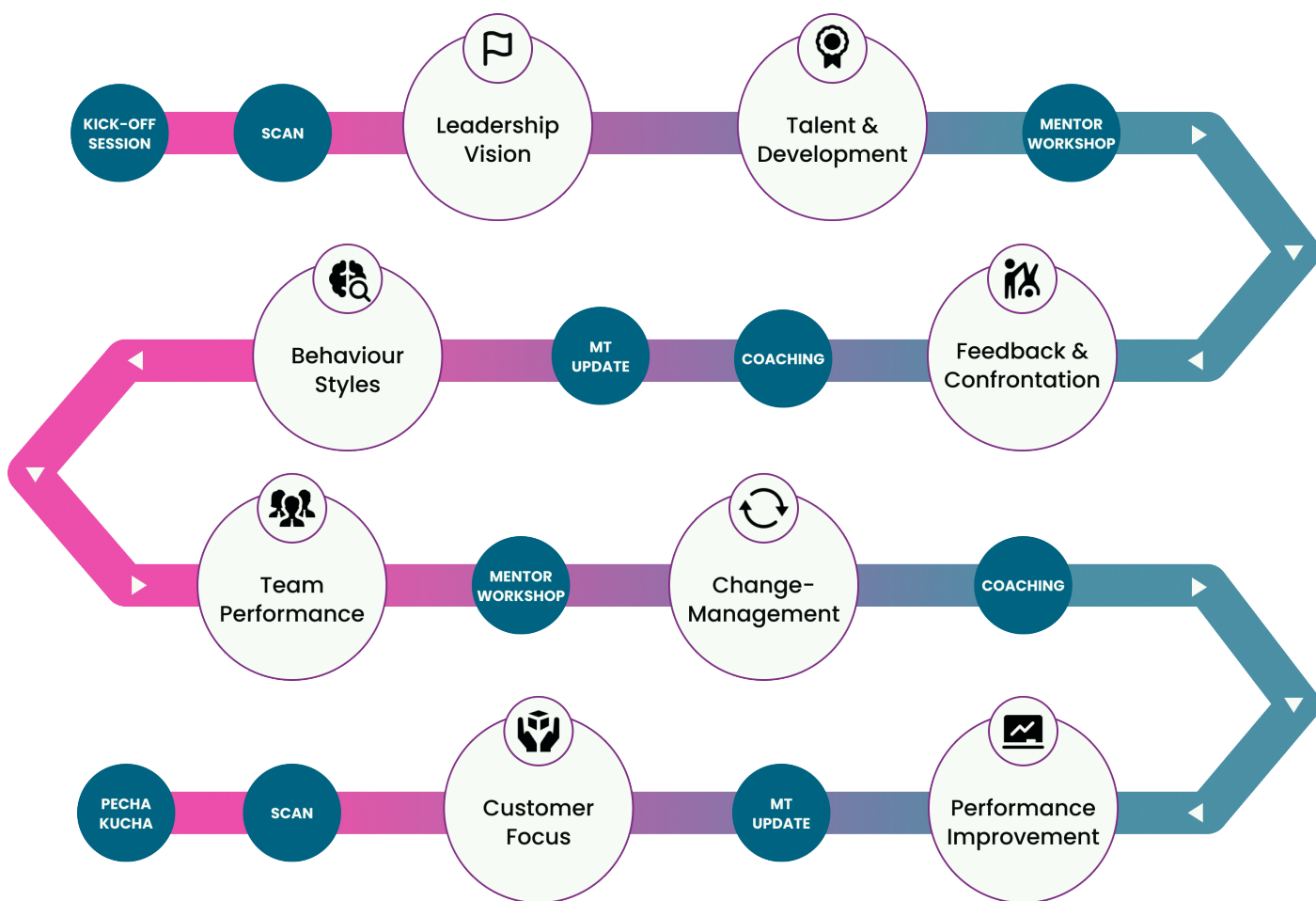
Deze indeling vormt ook de basis van onze trainingsopbouw. In het volgende hoofdstuk lees je hier meer over.



# HOOFDSTUK 3: KeyWe leiderschapsprogramma's

## 3.1 Hoe ziet een leadership journey er uit?

Een leadership journey bestaat uit een bepaald aantal trainingdagen, naast een kick-off en eindpresentatie. Het programma is praktijkgericht met veel oefeningen en is gericht op de 'soft skills' van leiders. Hieronder zie je een voorbeeld van het proces van een leadership journey.



### *Kick-off*

De deelnemers en het hogere management krijgen een toelichting op het leiderschapsprogramma, onze aanpak en de app My Hero's Journey. We kijken naar de leiderschapsgedragingen en de digitale 360-graden Leadership Scan. Bovenal nemen we gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het succes van het programma.

## Trainingen

De kern van de leadership journey wordt gevormd door de trainingsdagen. Het aantal trainingsdagen kan variëren en wordt in overleg bepaald. In paragraaf 3.2 geven we een overzicht van onze afzonderlijke trainingen. In paragraaf 3.3 laten we zien wat ons uniek maakt.

Wij adviseren om (een aantal) trainingsdagen op een externe locatie te laten plaatsvinden. Hierdoor ontstaat verbinding en focus. Een gemoedelijke locatie nabij een bos heeft hierbij onze voorkeur.

## My Hero's Journey

De deelnemers worden gedurende het programma digitaal ondersteund met de app My Hero's Journey. Hierin zijn de voorbereidende opdrachten, de lesstof en de praktijkopdrachten opgenomen. Maar het is bovenal de omgeving waarin je als deelnemer jouw reis als leider uitstippelt en volgt.



## Mentoring

Iedere deelnemer krijgt een mentor aangewezen vanuit het hogere management. Mentoring is erg effectief in het versterken van leiderschapsvaardigheden. Door persoonlijke begeleiding en feedback kunnen de deelnemers leren van ervaren leiders en hun nieuwe vaardigheden direct in de praktijk brengen.

## Coaching

Daarnaast heeft iedere deelnemer een of meerdere coachingssessies met de KeyWe trainer. Hierin wordt er gesproken over ontwikkeldoelen, waar je tegenaan loopt als leidinggevende, welke inzichten je hebt opgedaan en welke voortgang je hebt geboekt.



## Eindpresentatie (Pecha Kucha)

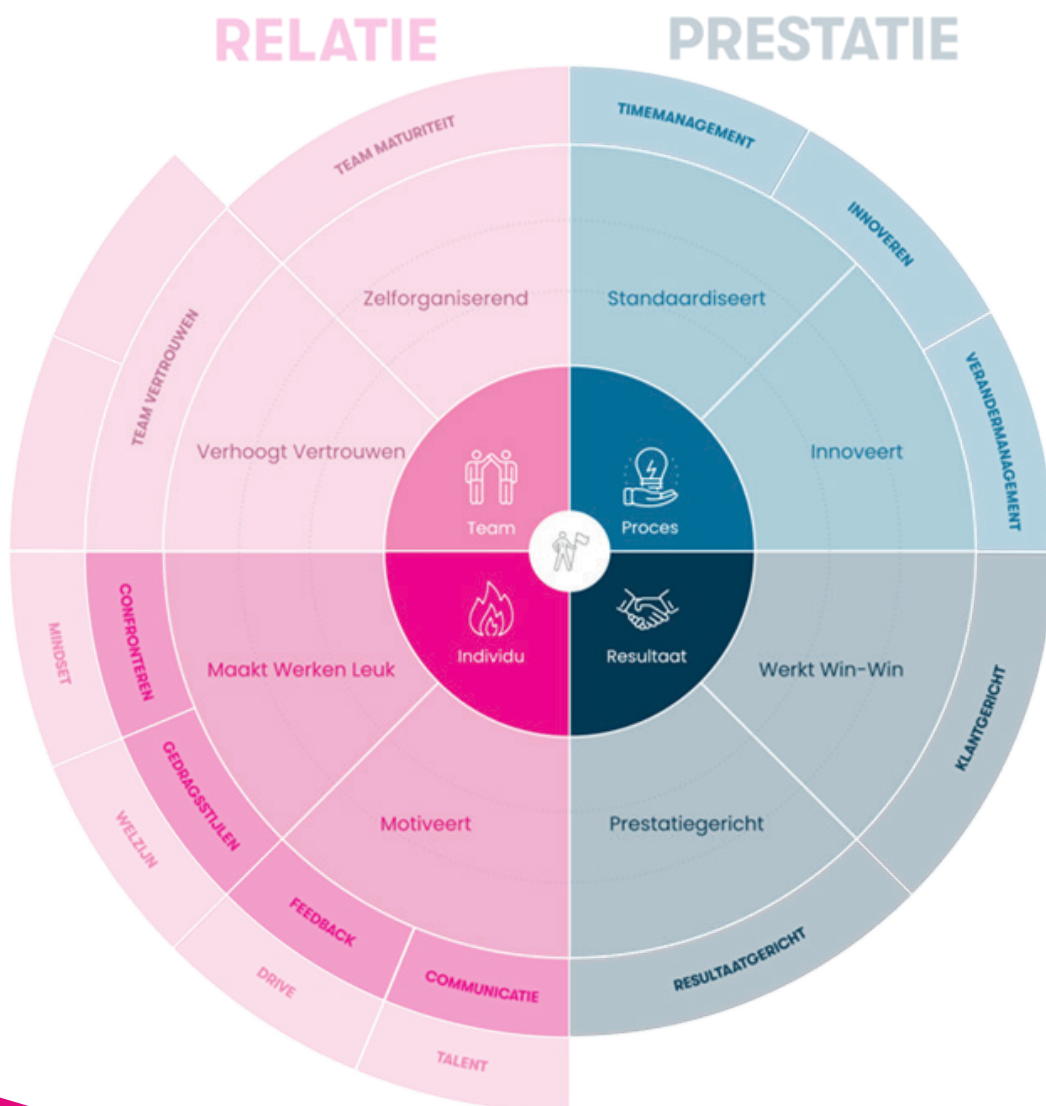
Bij de eindpresentatie laat elke deelnemer zich zien als leider en mens. Aan de hand van een geautomatiseerde PowerPoint-presentatie met afbeeldingen (Pecha Kucha) vertellen ze over wat ze hebben geleerd, over hun kwaliteiten en valkuilen. Ze laten zien wat ze hebben aangepakt in de praktijk en hoe ze hier als leider (en team) van zijn gegroeid.

## 3.2 Welke trainingen biedt KeyWe?

KeyWe biedt een doordacht en doelgericht programma voor de ontwikkeling en activering van je organisatie. Trainingen vormen slechts een klein onderdeel van het geheel. Onze sessies maken deel uit van een 'ontwikkelecosysteem', waarin we digitale inhoud, zelfevaluaties, praktijkopdrachten en teamuitdagingen aanbieden die elkaar versterken met de kenmerkende impact van KeyWe.

Het balanceren van prestatie en relatie staat voorop. We bieden trainingssessies aan in vier vaardigheidsgebieden die bijdragen aan de ontwikkeling van effectieve gedragskenmerken als leider. In het onderstaande figuur is dit gevisualiseerd.

Voor meer details over de afzonderlijke trainingen verwijzen naar het document 'KeyWe Trainingen'.



### 3.3 Hoe maken wij het verschil in onze trainingen?

Een leiderschapstraject van KeyWe staat garant voor beleving en impact. Hoe maken wij het verschil?

#### **Energiek en interactief**

We gebruiken leuke en afwisselende werkvormen, waarin de leiders aan het denken en aan het werk wordt gezet. Ook teambuilding games kunnen hierbij worden ingezet. We betrekken ook het (hogere) management, omdat wij verwachten dat zij regelmatig in gesprek gaan met de deelnemers over (hun verwachtingen ten aanzien van) leiderschap.

#### **Leren door te experimenteren**

Voorafgaand aan elke trainingsdag krijgen de deelnemers een voorbereidende opdracht, zodat ze geactiveerd aan de training beginnen. Na afloop van elke training doen ze meerdere praktijkopdrachten om te experimenteren met nieuw gedrag op de werkvloer. In de 1-op-1 coachsessies reflecteren we op de opgedane inzichten en gemaakte voortgang.

#### **Digitaal vernieuwend**

Als deelnemer krijg je toegang tot de app My Hero's Journey, waarin de lesstof en de opdrachten worden ontsloten. Je werkt aan persoonlijke leerdoelen en maakt je progressie visueel met een digitaal sprintbord. Dit bespreek je in de 1-op-1 coachsessies en de gesprekken met jouw eigen leidinggevende.

Dit is dus de manier waarop wij invulling geven aan **70-20-10** leren:

10% formeel leren op een energieke, interactieve manier.

20% sociaal leren door in gesprek te gaan met betrokkenen.

70% praktijkgericht leren door te experimenteren met nieuw gedrag op de werkvloer.

Hiermee maximaliseer je het leerrendement en ontvang je - in plaats van 6 of 8 trainingen - een traject van 6 tot 8 maanden ontwikkeling!



## Tot slot

Onze leadership journeys zijn ontworpen om de essentiële vaardigheden en eigenschappen te ontwikkelen die nodig zijn voor effectieve leiders. Met een programma dat evenwicht biedt tussen mensen en prestaties, rusten we deelnemers uit met de tools en kennis om uit te blinken in een dynamische omgeving, waarbij ze een sterk netwerk opbouwen en een positieve impact hebben op hun team en de organisatie.

De zorgvuldige opbouw van het programma en de verschillende rollen, het juiste ritme en het werken aan concrete resultaten, maar ook de leuke, interactieve werkvormen zorgen ervoor dat elke module een aanzienlijke positieve impact heeft op deelnemers en hun omgeving. Daarnaast zijn de sessies een waardevolle ervaring waar deelnemers graag naartoe gaan, waar ze elkaar op diepere niveaus leren kennen en waar ze vol energie vandaan komen.

Onthoud, leiderschap draait niet om het bereiken van een bestemming, maar eerder om het omarmen van de reis. Elke stap die de deelnemers zetten om een betere leider te worden, brengt ze dichterbij het realiseren van hun volledige potentieel en het positief beïnvloeden van hun team en de organisatie als geheel.



*Met KeyWe werk je aan organisatieontwikkeling,  
via de as van leiderschap!*



[www.keywe.nl](http://www.keywe.nl)

T: +31 (0)413432051

E: [info@keywe.nl](mailto:info@keywe.nl)