



## HR strategie en leiderschapsontwikkeling

Jaap van Muijen 30 augustus 2022

# Even voorstellen

Hoogleraar in de Psychologie  
Nyenrode Business Universiteit (sinds 2001)

Eigenaar Sense of Leadership (sinds 2007)

- Onderwijs gegeven aan / geeft aan:  
Nyenrode, Vrije Universiteit Amsterdam,  
Erasmus, Tilburg, Syktyvkar, Universiteit van  
Amsterdam, Hangzhou (Zhejiang)
- Onderzoek: sinds 2013  
Nationale Salaris Onderzoek in opdracht van  
Intermediair( DPG)



# Agenda

Effectief leiderschap

Leiderschap: een veranderende context

Bestaansrecht, primaire processen en DESTEP

Consequenties voor eigen organisatie en het gewenste leiderschap

Leiderschap als complex samenspel: drie elementen

Effectief CEO leiderschap

Leiderschapsontwikkeling: Public, Private & Soul

prof. dr. Jaap van Muijen

# Effectief leiderschap (van Muijen, 2011)

Effectieve leiders zijn leiders die organisatiedoelen weten te realiseren en onder andere voldoen aan de volgende kenmerken:

- zij kennen zichzelf: zij weten wat zij kunnen en vooral wat zij niet kunnen
- zij kunnen delegeren en monitoren
- zij kunnen in de spanning staan: op het moment dat leiderschap nodig is, zij zijn aanwezig
- zij zijn regisseur van hun eigen gedrag; zij zoeken geen externe oorzaken voor hun gedrag, maar nemen verantwoordelijkheid voor hun gedrag
- zij kunnen anderen laten stralen
- zij kiezen de context die bij hen past
- zij beteugelen hun ego en organiseren hun eigen tegenspraak
- zij zijn geloofwaardig en te vertrouwen

prof. dr. Jaap van Muijen

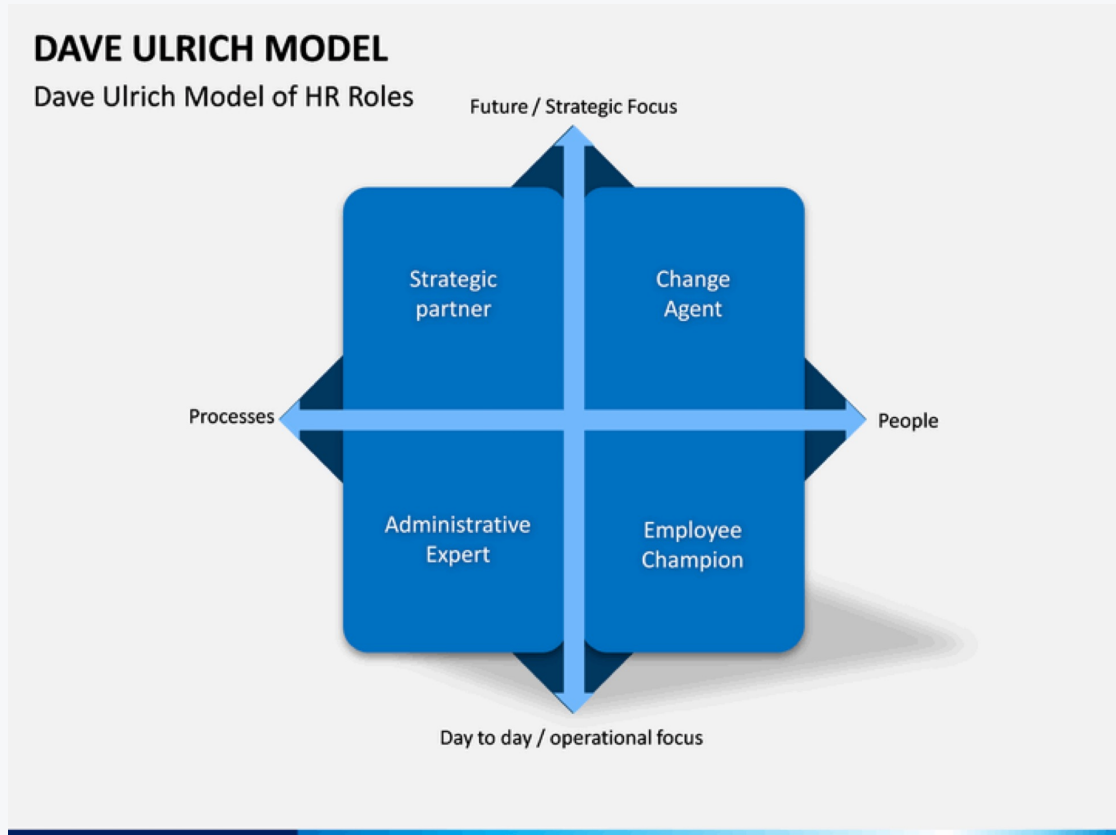
# Zelfinzicht is cruciaal

Waar ben jij goed in?

Waar ben je minder goed in en kun je dat ontwikkelen?

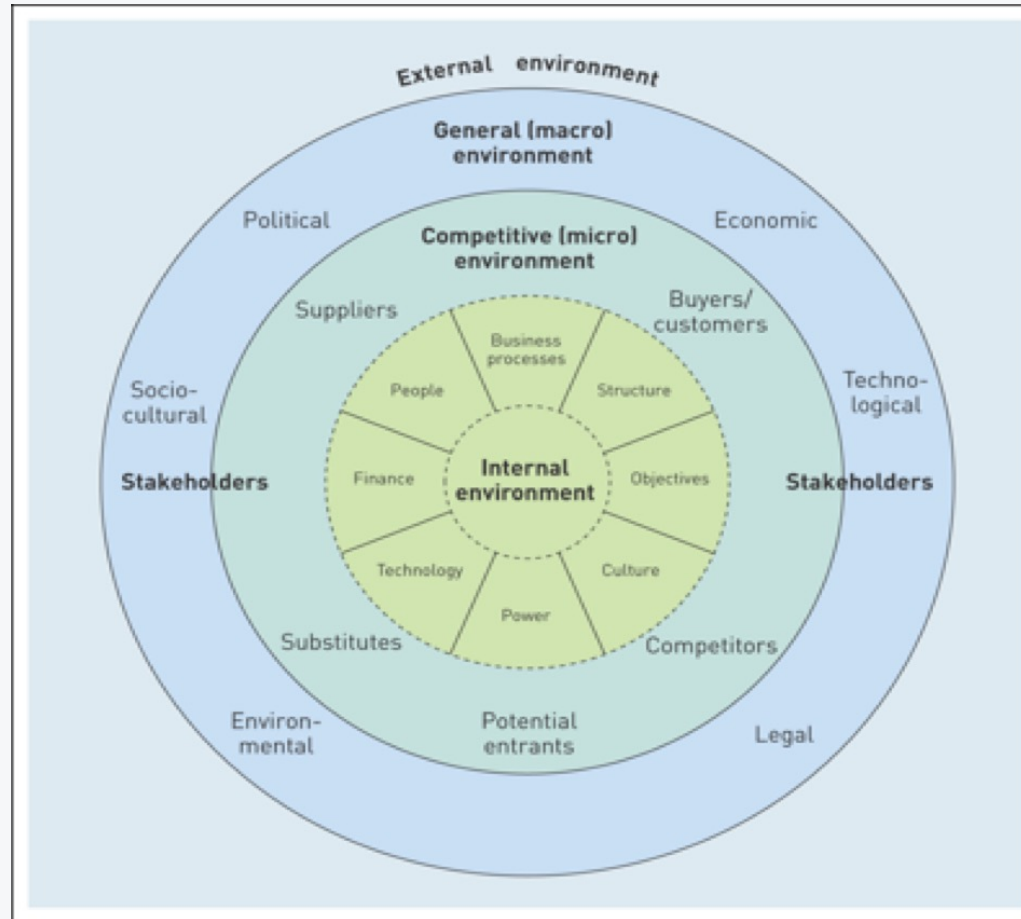


# Welke rol heb je als HR Professional



# Omgeving: macro, meso en micro

(Boddy, 2019)



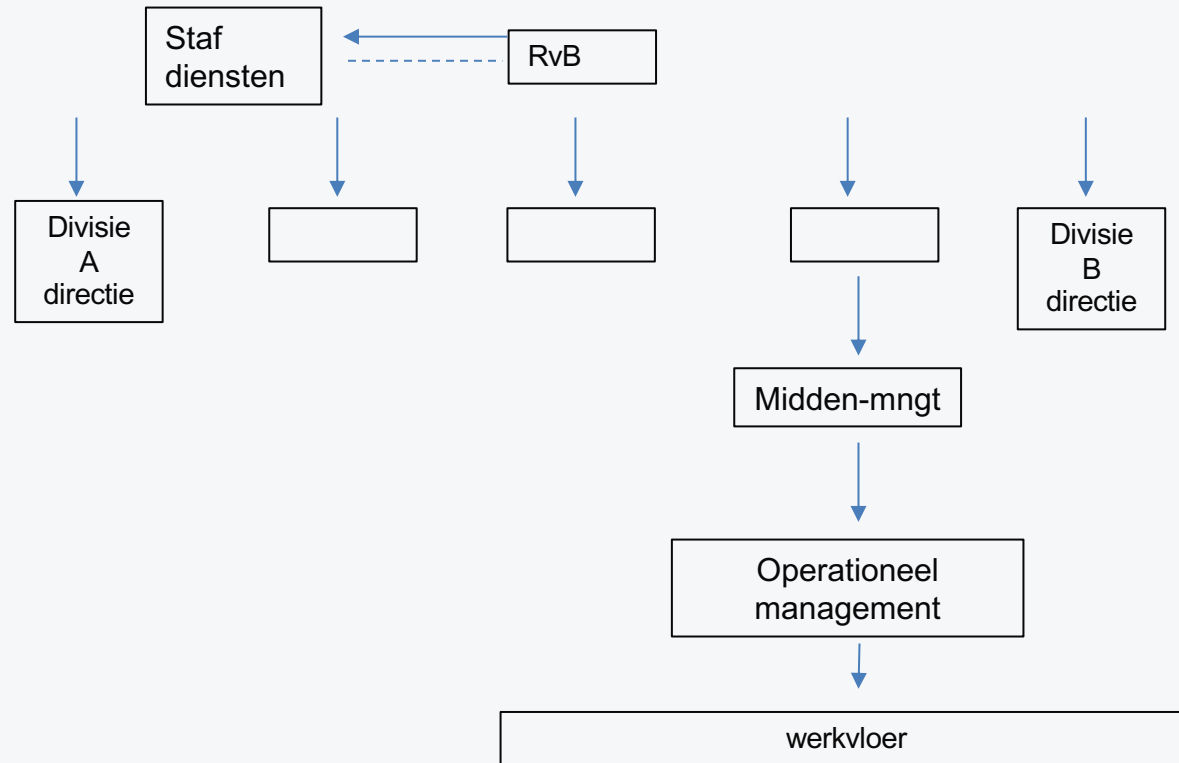
# Stelling I

In een organisatie met professionals is traditioneel hiërarchisch  
leiderschap niet meer relevant

prof. dr. Jaap van Muijen



# Dominante organisatiemodel in de 20<sup>ste</sup> eeuw



prof. dr. Jaap van Muijen

# De drie boze B's van Hans Vermaak

De 3 B's zijn dissatisfiers:

Beleid

Bureaucratie

Baas



prof. dr. Jaap van Muijen

# Stelling II

In een organisatie met professionals gaat het om erkende  
ongelijkheid (wie het weet, geeft leiding)

prof. dr. Jaap van Muijen

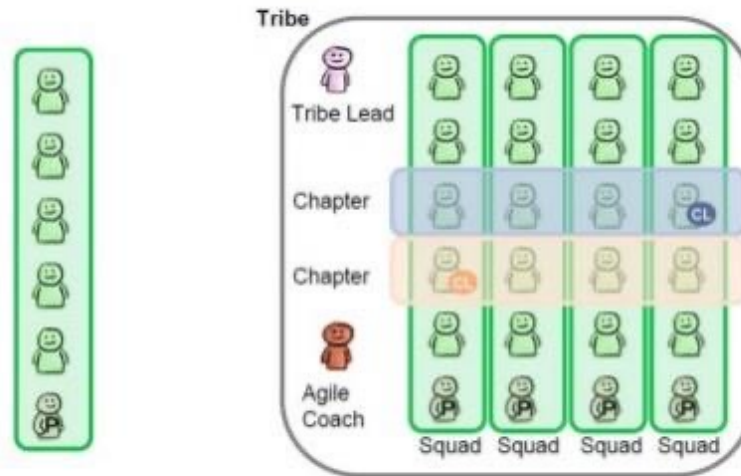
# ING: Tribes, Chapters & Squads; de rol van structuur

<https://www.youtube.com/watch?v=D3iu2kfZ3w4>

prof. dr. Jaap van Muijen

# ING Structuurmodel

## Agile way of working in Squads, Chapters and Tribes



ING 

# De drie vrolijke V's van Hans Vermaak

De 3 V's zijn satisfiers:

Vak

Vakgenoten

Vakontwikkeling



prof. dr. Jaap van Muijen

# Veranderingen in het psychologisch contract

Oud contract	Nieuw contract	Gevolgen
Geeft: loyaliteit en inzet	Geeft: inzet en talent en zichtbare bijdrage aan resultaat	Leiderschap, andere manier van aansturen
Vraagt: baanveiligheid, continuïteit en mogelijkheden	Ontwikkelings-mogelijkheden, uitdaging, zingeving en verdieping ambacht	Nieuwe werken
Vraagt: goede en voorspelbare prestatie en loyaliteit	Vraagt: toegevoegde waarde en flexibiliteit	Werving en selectie
Geeft: bescherming en salaris	Geeft: opleiding, training en salaris	Arbeidscontract

# Snelle veranderingen

NY: 1915



NY: 1905



prof. dr. Jaap van Muijen



# Snelle veranderingen

20<sup>ste</sup> eeuw



21<sup>ste</sup> eeuw

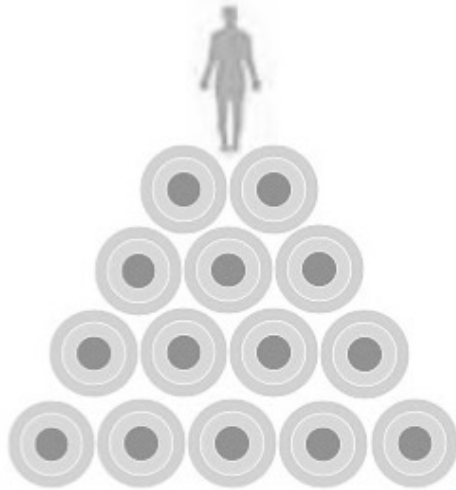


# Externe omgeving

Complex		Tribe structure
Eenvoudig	Klassieke structuur	
	Stabiel	Dynamisch

prof. dr. Jaap van Muijen

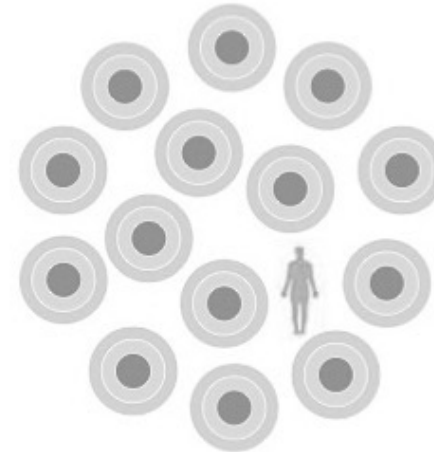
# Organisatie als ECOSysteem



## **Ego-systeem**

'Het gaat over mij'

*streven, controle, top-down, territoriumgedrag,  
eigen units, krachtmeting, eigenbelang,  
informatie achterhouden, schuld*



## **Eco-systeem**

'Het gaat over ons'

*zijn, invloed, partners, contact  
wendbaarheid, empowerment en support,  
gedeelde kennis, feedback, accountability*

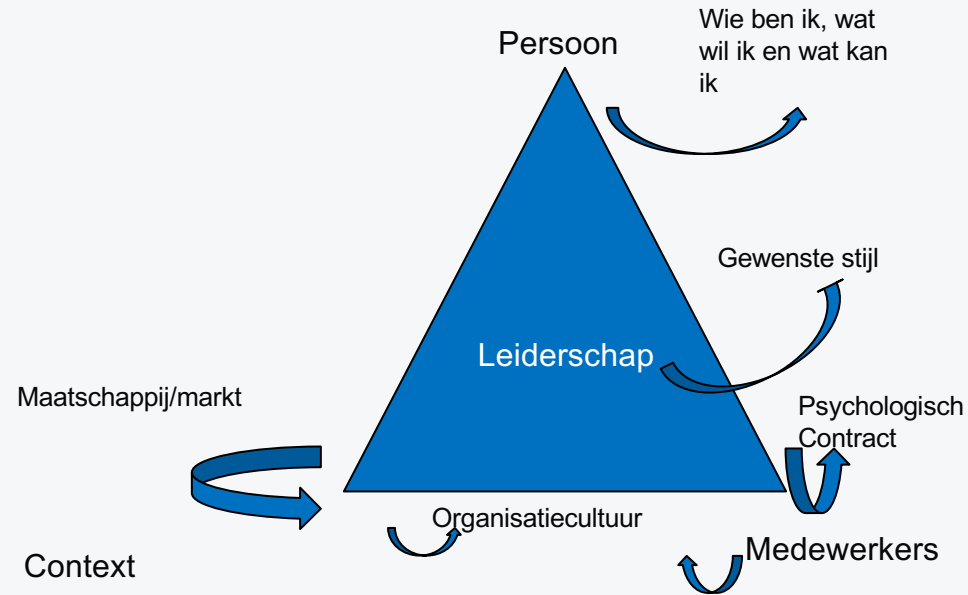
# Eco-systeem

Als het organisatieprincipe meer gebaseerd is op een “ecosysteem” dan zien we een constante wisselwerking in de blik naar buiten en de blik naar binnen, tussen beleid en uitvoering, tussen primair proces en ondersteuning

Dit met als doel dat de gehele organisatie (en daarmee het individu) kan meebewegen met de omgeving en de situatie die zich dan voordoet

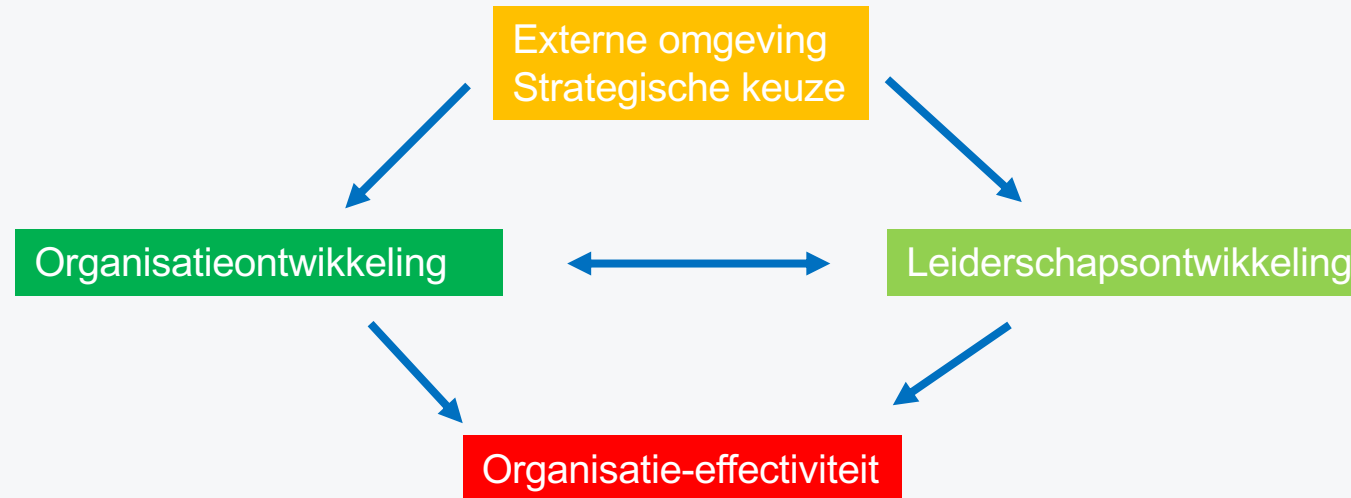
“... a broader set of actors bring their capabilities and knowledge together in a so-called ‘ecosystem’, where the actors’ interactions mimic the interdependent relationships among species in a natural ecosystem” (Ping Wang, MIT, 2021)

# Leiderschap als complex samenspel (van Muijen, 2011)



prof. dr. Jaap van Muijen

# Leiderschapontwikkeling relateren aan organisatie-effectiviteit (oud)



prof. dr. Jaap van Muijen

# Leiderschapsontwikkeling: bezinning op missie, primair, secundaire en tertiaire processen

Bestaansrecht: waarom is de organisatie opgericht; waarom is de organisatie nodig in de samenleving?

Wat is de ambitie van de organisatie?

Welke doelen wil de organisatie bereiken?

# Primaire processen

## Primair proces:

- Activiteit waarmee je het bestaansrecht verrijkt
- Valt niet uit te besteden
- Structurerend voor de organisatie
- Hoeft niet die activiteit te zijn waar de meeste medewerkers werken
- Idealiter gaat 60% van de aandacht van het management hiernaar uit
- Meer dan 1: pp dan scheiden



# Secundair en tertiair proces

- Het secundair proces versterkt het primaire proces
- Het tertiaire proces is ten behoeve van de secundaire en primaire processen, maar is altijd uit te besteden. Het tertiaire proces heeft geen directe relatie met het bestaansrecht van de organisatie

# Vragen

- Wat is het bestaansrecht van jouw organisatie?
- Wat is het of wat zijn de primaire proces(sen)?
- Waar zit HR?

prof. dr. Jaap van Muijen

# DESTEP

**D**emografische ontwikkelingen

**E**conomische ontwikkelingen

**S**ociaal Maatschappelijke ontwikkelingen

**T**echnologische ontwikkelingen

**E**cologische ontwikkelingen

**P**olitiek-juridische ontwikkelingen

prof. dr. Jaap van Muijen

# Demografische ontwikkelingen

- Omvang en samenstelling van de bevolking
- Immigratie
- Leeftijdsopbouw
- Verhouding stad en platteland
- Samenstelling van klantengroepen



prof. dr. Jaap van Muijen

# Economische ontwikkelingen



- Inflatie/rente cijfers
- Vooruitzichten
- Werkloosheidscijfers
- Consumentenvertrouwen
- Arbeidskosten
- Groei/krimp

# Sociaal Maatschappelijke ontwikkelingen

- Waarden en normen
- MVO
- Duurzaamheid
- Levensstijl
- Onderwijsniveau

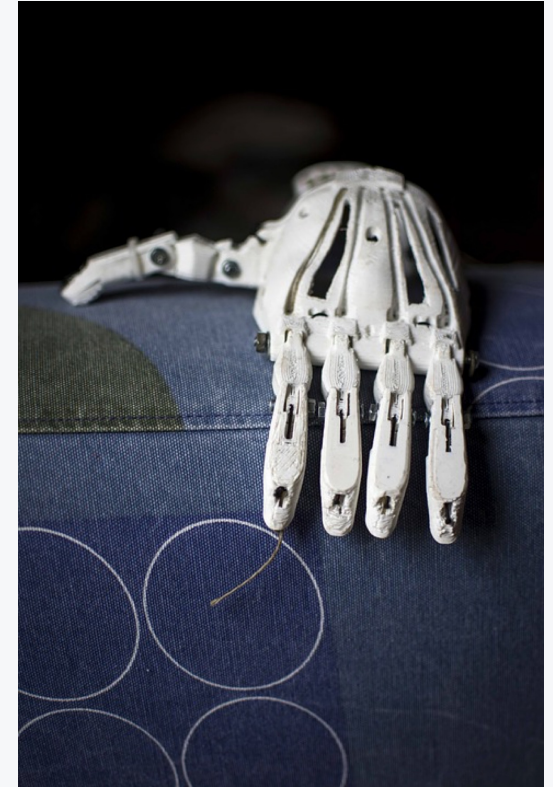
prof. dr. Jaap van Muijen



# Technologische ontwikkelingen

- Internet
- Artificiële Intelligentie
- Nanotechnologie
- Additive manufacturing (3D-printing)
- Block chain
- Biotechnologie (regeneratieve geneeskunde en medicijnen)

prof. dr. Jaap van Muijen



# Ecologische ontwikkelingen



- Regelgeving (Pfas, stikstof, Co2)
- Klimaatveranderingen
- Energieleveranciers
- Gebruik van open ruimtes

prof. dr. Jaap van Muijen



# Politiek-Juridische ontwikkelingen

- Regelgeving (veiligheid & gezondheid)
- Handelsverdragen
- Brexit
- EU
- Stabiliteit van de overheid
- Wereldorde

prof. dr. Jaap van Muijen



# Macro-omgeving: DESTEP-analyse

- Welke twee letters van DESTEP hebben op jouw organisatie vergaande invloed waarop de organisatie moeten inspelen?
- Hoe kan jouw organisatie dat doen?
- Welke leiderschapsstijl hoort daarbij?
- Wat is de rol van HR hierbij?

## Demografische ontwikkelingen

Omvang en samenstelling van de bevolking:  
immigratie  
leeftijdsopbouw  
samenstelling klantengroepen  
verdeling stad platteland

## Economische ontwikkelingen

Inflatie/rente cijfers  
Consumentenvertrouwen  
Vooruitzichten  
Werkloosheidcijfers  
Arbeidskosten  
Groei/krimp

## Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen

waarden en normen  
MVO  
duurzaamheid  
prof. dr. Japp van Muijen  
levensstijl  
onderwijsniveau

## Technologische ontwikkelingen

internet  
artificiële intelligentie  
nanotechnologie  
additive manufacturing (3D-printing)  
block chain  
biotechnologie (regeneratieve geneeskunde en medicijnen)

## Ecologische ontwikkelingen

regelgeving (PFAS, stikstof)  
klimaatveranderingen  
energie leveranciers  
gebruik van open ruimtes

## Politiek-juridische ontwikkelingen

regelgeving (veiligheid & gezondheid)  
handelsverdragen  
Brexit  
EU  
stabiliteit van de overheid  
wereldorde

# De vijf noodzakelijke S'en

- Samenstelling
- Strategie
- Structuren
- Systemen
- Succes



prof. dr. Jaap van Muijen

# Leiderschapsontwikkeling relateren aan organisatie-effectiviteit (nieuw)

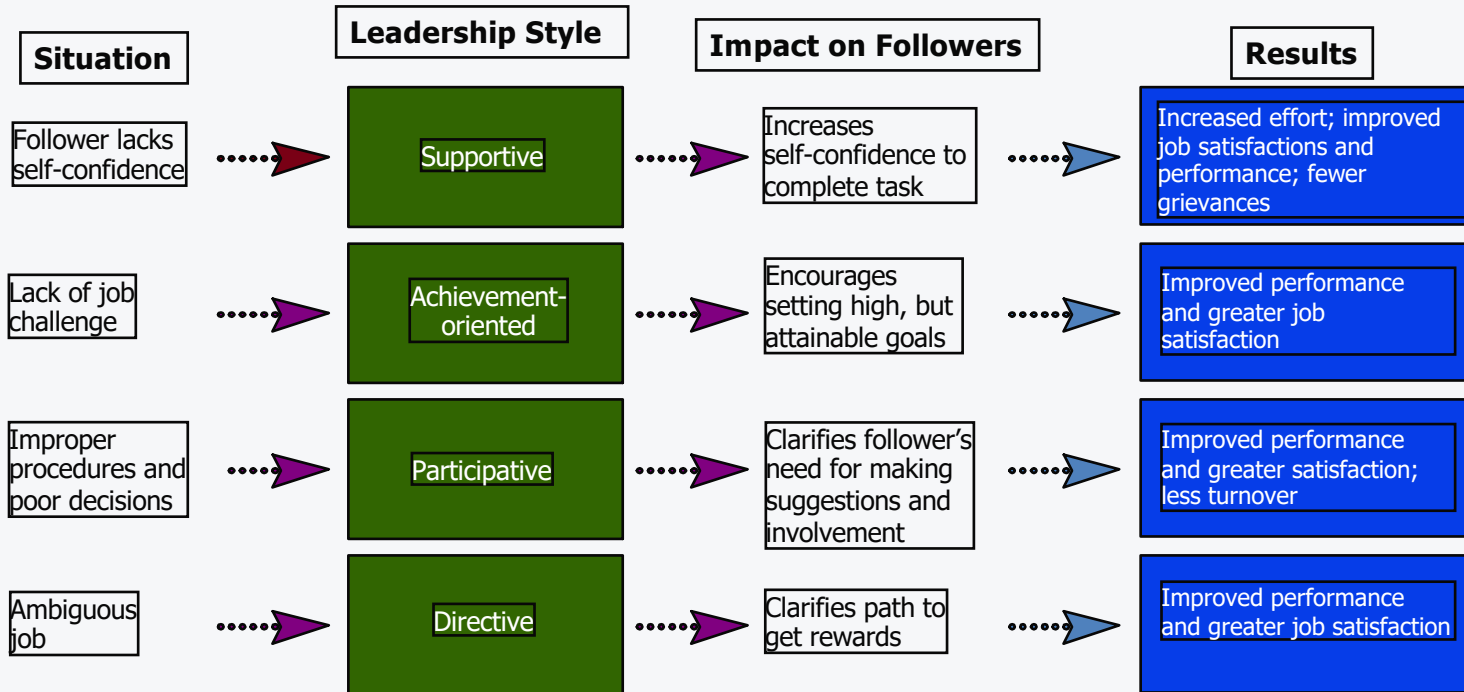


prof. dr. Jaap van Muijen

# Inzicht in medewerkers

[http://www.youtube.com/watch?v=n10DvWQW9\\_w#t=10](http://www.youtube.com/watch?v=n10DvWQW9_w#t=10)

# Path-Goal theory (Robert House)



# 8-tal motieven (Jan Morsch, 2013)

Intrinsieke motivatie: de wens om iets te bereiken

Extrinsiek motivatie: de wens om te laten zien dat men beter of capabeler in iets is

Samenwerking: de behoefte om samen te werken met anderen

Sociale interactie: graag met anderen om te gaan en een emotionele band op te bouwen

Macht: de wens om macht over anderen uit te oefenen

Leidinggeven: de wens om een formele machtspositie te bekleden

Verantwoordelijkheid: de wens om de eigen weg te gaan; zelf beslissingen te nemen en niet te worden beïnvloed door anderen

Autonomie: de wens om alleen of onafhankelijk te werken



# Betekenisgeving

[https://www.youtube.com/watch?v=cDDWvj\\_q-o8](https://www.youtube.com/watch?v=cDDWvj_q-o8)

# Zonder volger geen leider

<http://www.youtube.com/watch?v=eR3Jr20p6qo>

# leiderschap

Waarom volgen anderen jou?

Wanneer volg jij



# leiderschapsontwikkeling

Vorm geven aan jezelf (persoonlijk leiderschap)

Vorm geven aan je team (team leiderschap)

Vorm geven aan de organisatie (leiderschap als rol)

# Leiderschapsontwikkeling: 3 pijlers

Vormgeven aan jezelf (persoonlijk leiderschap)

Vormgeven aan het team (teamleiderschap)

Vormgeven aan de organisatie (leiderschap als rol)

prof. dr. Jaap van Muijen

# Leiderschap: Public, Private & Soul

Publiek: de leiderschapsrol

Privaat: het team van vertrouwelingen

Ziel: voor jezelf

*Henry's klacht over de eenzaamheid van leiderschap en vervolgens een diep moment met zichzelf waarin hij zijn eigen beweegredenen zoekt en vindt om door te gaan*



prof. dr. Jaap van Muijen

# Globe study of CEO Leadership Behavior and effectiveness in 24 countries (House et al., 2013)

Six Global leadership dimensions			
1	Charismatic / Value Based Leadership	Visionary, Inspirational, Self-sacrificial, Integrity, Decisive, Performance oriented	Broadly defined to reflect the ability to inspire, motivate, and expect high performance outcomes from others based on firmly held core values
2	Team-Oriented leadership	Collaborative team orientation, Team integrator, Diplomatic, Malevolent, Administratively competent	Emphasizes effective team building and implementation of common purpose or goal among team members
3	Participative leadership	Participative, Autocratic	Reflects the degree to which managers involve others in making and implementing decisions
4	Human Oriented leadership	Modesty, Humane orientation	Reflects supportive and considerate leadership but also includes compassion en generosity
5	Autonomous leadership	Autonomous	Independent and individualistic leadership
6	Self-Protective leadership	Self-centered, Status conscious, Internally competitive, Face saver, Bureaucratic	Ensuring the safety and security of the individual and group through status enhancement and face-saving

# Leadership effectiveness across cultures (House et al., 2013)

Leadership behavior		TMT Dedication (significant Rxy)	
Inspiration	.36	Bureaucratic	.23
Visionary	.35	Participative	.22
Integrity	.35	Malevolent	-.22
Performance oriented	.33	Internally competitive	-.19
Administratively competent	.31	Collaborative team orientation	.18
Diplomatic	.31	Modesty	.17
Self Sacrificial	.29	Autocratic	-.12
Humane oriented	.26	Status conscious	.11
Team integrator	.24	Self centered	-.11
Decisive	.23	Autonomous	-.07

Oranje=charismatic leadership  
 Donker groen= team oriented leadership  
 Licht groen = participative leadership  
 Geel= human oriented leadership  
 Paars=autonomous leadership  
 Blauw = self protective leadership



# Leadership effectiveness across cultures (House et al., 2013)

Leadership behavior Firm Competitive Performance
Visionary
Team integrator
Administratively competent
Decisive
Inspirational
Performance oriented
Integrity
Diplomatic
Collaborative team orientation
Self-sacrificial

Oranje=charismatic leadership  
Donker groen= team oriented leadership



**Dankjewel voor je aandacht**