

Onze visie op leiderschap



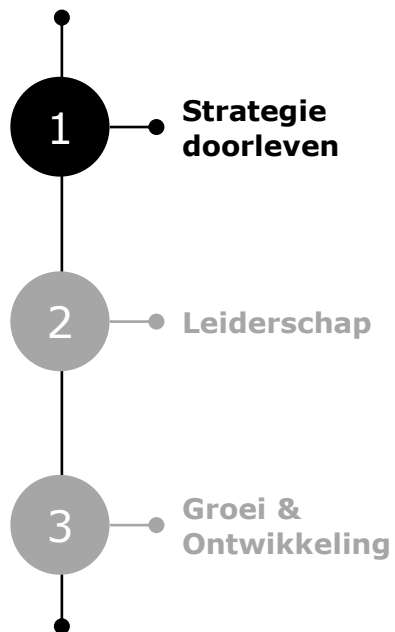
Een succes maken van onze strategie

Doorleven van de visie en strategie

Gewerkt zal worden aan **meer alignment** met de visie en strategie. De visie en strategie moeten worden **verduidelijkt** en worden **doorvertaald** naar afdelingsplannen en persoonlijke doelen. Als de strategie en de afdelingsplannen, als onvoldoende concreet worden bestempeld en te weinig samenhangend, is het gevolg dat iedereen er een eigen invulling aan geeft. De 'neuzen' staan niet dezelfde kant op. Daarnaast is de vraag om **expliciete keuzes** te maken, wat wel en wat niet te doen.

De **strategie moet nog worden geconcretiseerd en tot leven komen**, waarbij het waarom van de keuzes glashelder is en duidelijkheid geeft over wat het vraagt van cultuur, leiderschap, medewerkers en manier van samenwerken.

Zeker ook medewerkers die kort in dienst zijn (< 3 jaar) en jonge medewerkers (<30 jaar) hebben het nodig om duidelijkheid te hebben over en **inspiratie uit de strategie**. Dit is een generatie die veel waarde hecht aan de **purpose** van de organisatie.



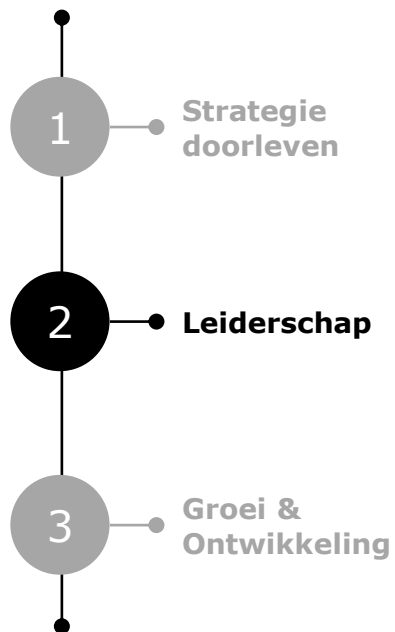
Een succes maken van onze strategie

Het benodigde leiderschap

Leiderschap is cruciaal, zeker de komende periode. Op dit moment ontbreekt binnen PGGM een gedragen beeld en norm ten aanzien van het benodigde leiderschap. Er is behoefte aan een **gedragen beeld** om leiders in de gewenste richting te ontwikkelen en benoemen.

De komende periode is leiderschap in het bijzonder nodig op **leiding te geven aan de verandering**. Leidinggevendenden moeten in staat zijn om de verandering te leiden door te **innoveren** én **continu te verbeteren**. Zij moeten tevens de **wendbaarheid** bevorderen vanuit een **outside- in** benadering. Het meenemen van medewerkers hierin is cruciaal.

De top moet weten te **inspireren** en de verandering over te brengen. De wisselwerking/**samenwerking** op de verschillende niveaus leidinggevendenden en tussen de verschillende onderdelen is hierbij cruciaal en lijkt nog niet goed te werken.



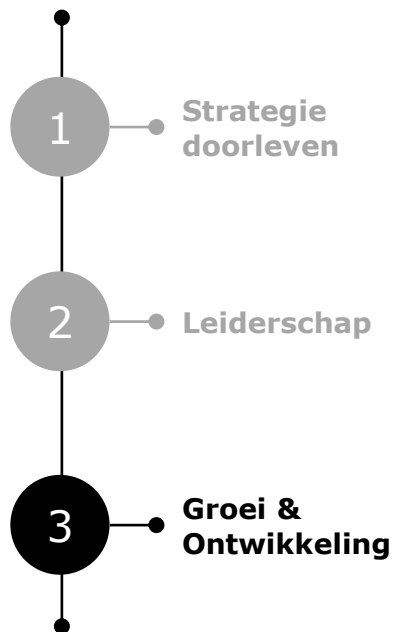
Een succes maken van onze strategie

Groei en ontwikkeling

Werknemers veranderen **sneller** van werkgever. Het **behouden van talent** is een van de grootste uitdagingen van de komende periode. De gespannen arbeidsmarkt maakt dit nog noodzakelijker.

De mogelijkheden om te **groeien en ontwikkelen** is een van de belangrijkste drivers van betrokkenheid en daarmee **retentie** van medewerkers. Dat geldt ook voor **doorstroom** binnen de organisatie. De interne doorstroom binnen PGGM is te beperkt. De kosten van ongewenst verloop zijn hoog.

Bovendien vraagt de veranderopgave om meer **wendbaarheid** en daarmee om wendbare medewerkers. Daartoe kunnen we meer inzicht bieden in **ontwikkel- en doorstroom kansen**, maar bovenal is een **mentaliteitsverandering** nodig; een van continue ontwikkeling. Waarbij medewerkers weten wat ze kunnen en willen, continue in ontwikkeling zijn en **eigenaarschap nemen** voor hun eigen ontwikkeling. Een cultuur waarin men elkaar helpt ontwikkelen, waar ruimte is voor fouten maken, waar ook gewaagde benoemingen mogelijk zijn en we een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor het succes van PGGM. Regie bij de medewerker en PGGM als katalysator van de ontwikkeling van onze mensen.



Een succes maken van onze strategie

Drie duidelijke conclusies

Als we alle analyses bij elkaar brengen, komen we tot drie hoofdstromen voor leiderschap op weg naar 2030:

Er is grote behoefte aan **inspirerend** leiderschap.

Het initiëren van **innovaties** en vernieuwing, **data-**gedrevenheid, toepassen van nieuwe **technologie** in een sterk purpose gedreven organisatie gaan hand in hand met het creëren van nieuwe mogelijkheden en **mondiaal & vernieuwend** denken.

Medewerkers meenemen in de verandering en bevorderen **veerkracht** en persoonlijke **wendbaarheid**.

Door de veranderende arbeidsmarkt, kortere dienstverbanden en veranderende samenstelling van werkenden neemt de behoefte toe aan **verbindend** leiderschap.

Leidinggevend **luisteren**, faciliteren ontwikkeling. Behoeft aan controle neemt af, vraag om menselijke connectie, diversiteit en **inclusie** neemt toe. Leidinggevend zorgen daarbij voor de juiste **samenwerkingen**.

Er is een heldere vraag naar **besluitvaardig** leiderschap: doelgerichtheid, slagkracht en impact.

Leidinggevend vertalen de koers naar het eigen aandachtsgebied en scheppen daarmee **duidelijkheid**.

Dit gaat samen met een **wendbare organisatie**, omgaan met onzekerheid, aanpassen aan snelle veranderingen, lef en tegendruk op teveel regeltjes en compliance.

Leiderschapsprofiel

Je geeft richting en bent besluitvaardig. Je zorgt voor doelgerichtheid, slagkracht, impact en het boeken van resultaten. Dit gaat samen met omgaan met onzekerheid en met veranderingen.

**I am a
Decision Maker**

Je bent zelfbewust, neemt eigen verantwoordelijkheid en werkt aan je persoonlijk leiderschap. Je bent je bewust van je eigen gedrag, sterkten en zwakten, durft onzekerheden en fouten toe te geven. Je handelt vanuit je purpose en waarden en de purpose en waarden van PGGM.

**I am a
Connector**

Je verbindt mensen met mensen én met doelen en mogelijkheden. Je luistert en faciliteert ontwikkeling. Je zorgt voor de juiste interne en externe samenwerkingen om de doelen te realiseren.

**I am a
Change Maker**

Je bent nieuwsgierig, inspireert je collega's en initieert innovaties en vernieuwing. Je past nieuwe technologie toe en creëert nieuwe mogelijkheden. Je denkt mondiaal & vernieuwend.

**I am
self aware**

Persoonlijke leadership journey

leading
2030

Leading 2030

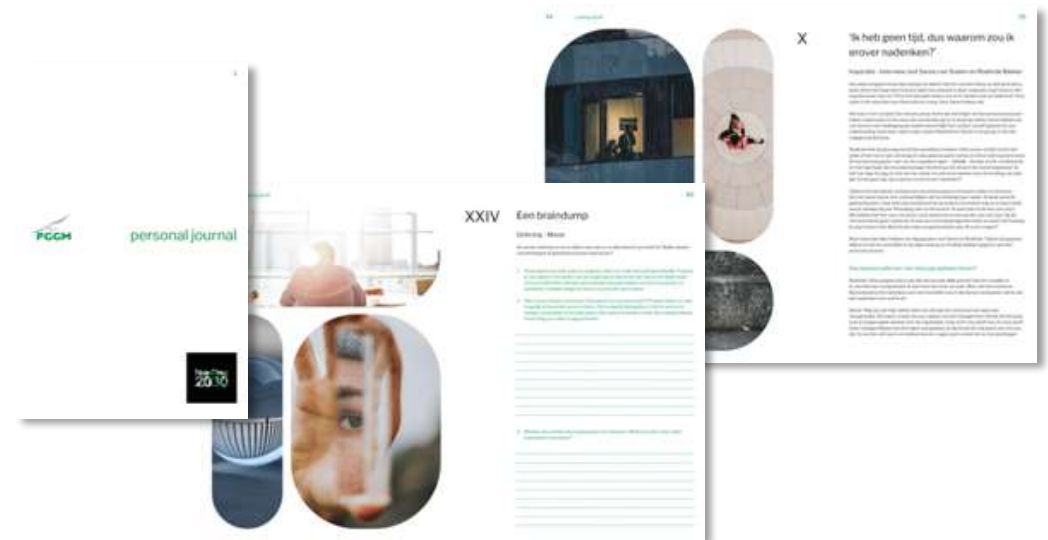
Persoonlijk fundament

Voor we gaan werken aan de drie elementen van leiderschap, starten we bij de basis:

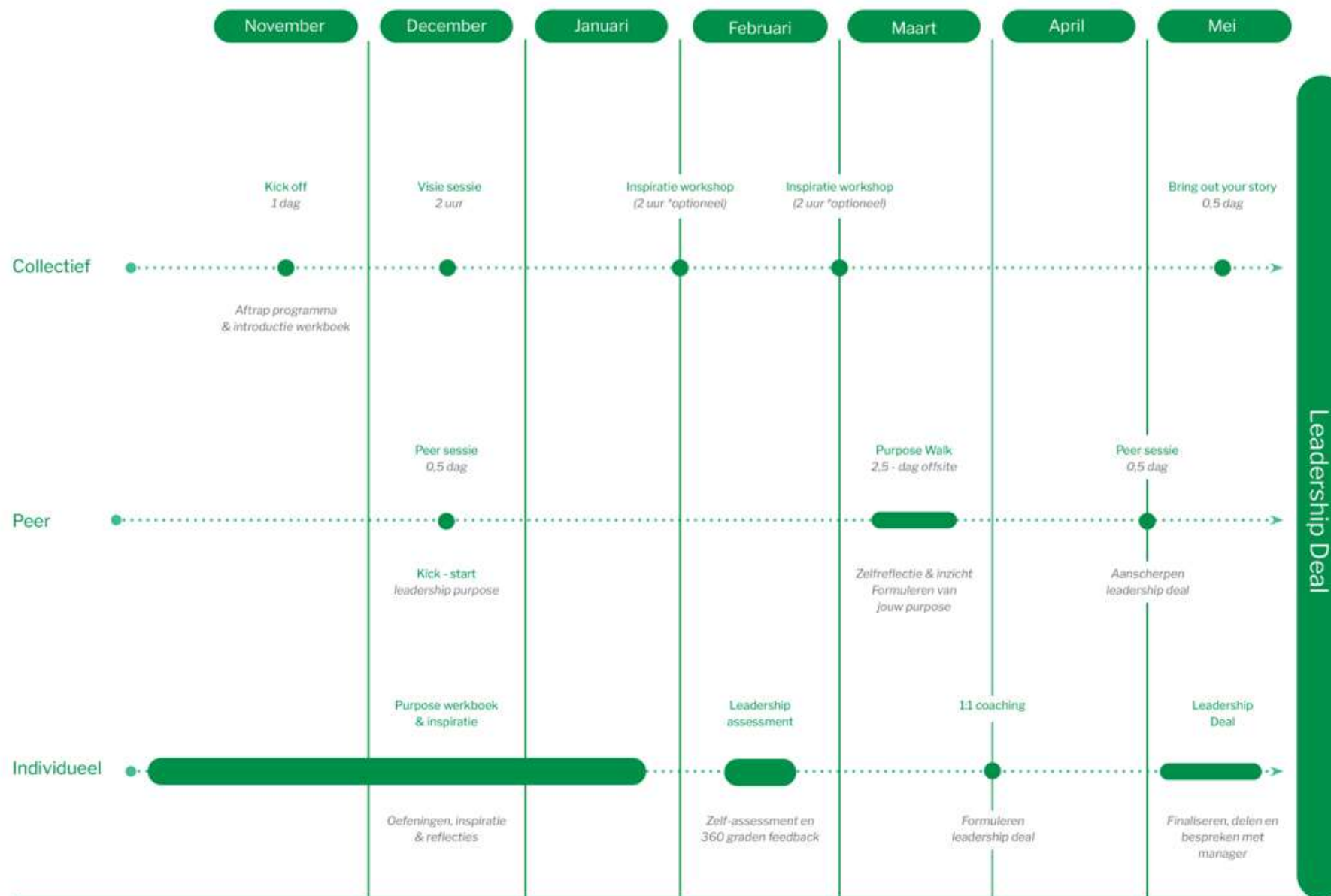
I am Self Aware. Bij bewust zijn en verantwoordelijkheid nemen om te werken aan jouw persoonlijk leiderschap. Bewust worden van jouw eigen sterkten, zwakten, waarden en concrete doelen.

Dit doe je in een traject met alle andere leidinggevenden binnen VB. Deze fase bevat een 360 graden feedback en wordt afgesloten met jouw persoonlijke '**Leadership Deal**'. De deal is een wederzijdse commitment tussen jou en je leidinggevende en is het uitgangspunt voor de verdere invulling van jouw leiderschapsontwikkeling.

Ingrediënten van het **Leadership 2030** programma zijn een kick-off, een op maat gemaakte **Leadership Guide** om zelf aan de slag te gaan, inspiratie en reflecties, een 360 graden leadership assessment, een 2,5 daagse Purpose Walk in groepen van 6 tot 7 leidinggevenden, inspiratie workshops en 1-1 coaching bij het formuleren van jouw individuele Leadership Deal.



Leading 2030



Je leadership journey

Onderdelen van dit traject

COLLECTIEF

Kick-off

De kick-off staat in het teken van jezelf, elkaar en het programma beter leren kennen. Uiteraard doen we een introductie van Leading 2030. Iedereen ontvangt de Leadership Journal en aan de hand van een aantal opdrachten start de reis van persoonlijke ontwikkeling.

Inspiratie workshops

Tijdens deze workshops verschaffen we inspiratie op het gebied van persoonlijk leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Deze sessies geven waardevolle input om de Leadership Deal aan te scherpen. Een voorbeeld van een inspiratie workshop is een verdieping op MBTI, waarbij we kijken wat je MBTI profiel zegt over jouw leiderschapskwaliteiten.

PEER

Peer sessies

Na de kick-off ontmoet je je intervisiegroep waarmee je een gezamenlijk proces doorloopt. Tijdens deze peer-to-peer intervisie bespreken we dilemma's, ontwikkelingsvragen en andere relevante leervragen.

Purpose Walk (2,5 dag)

Goed leiding kunnen geven aan anderen begint met goed leiding kunnen geven aan jezelf. Tijdens de purpose walk staat persoonlijk leiderschap en het ontdekken van je persoonlijke purpose centraal. Samen met je peer groep ga je op zoek naar antwoorden en inzichten. Tijdens deze 2,5 daagse purpose walk trekken we onze wandelschoenen aan en gaan we de natuur in. We geven je handvatten om de juiste richting te bepalen, bewuste keuzes te maken en dit uiteindelijk te vertalen naar jouw persoonlijke Leadership Deal.

INDIVIDUEEL

Leadership puprose werkboek

Soms is het prettig om even tijd voor jezelf te nemen en individueel meters te maken. Wanneer jij daar de ruimte en de tijd voor hebt. Op jouw eigen manier. Met jouw persoonlijke Leadership Journal ga je dieper in op jouw persoonlijke purpose. Er worden voorbeelden en inspiratie uit interviews gegeven en oefeningen om je op weg te helpen.

Leadership assessment

Aan de hand van een 360°-leiderschapsassessment krijg je nog meer inzicht in jouw kwaliteiten en jouw ontwikkelpotentieel als leidinggevende op alle elementen van het leiderschapsprofiel. Dit doe je door jouw leidinggevend, peers, jouw team etc om eerlijke feedback te vragen.

1:1 coaching (optioneel)

In opvolging van de purpose walk krijg je de kans om met een coach te sparren over de vertaling van jouw purpose naar je Leadership Deal.

