



Maastricht University

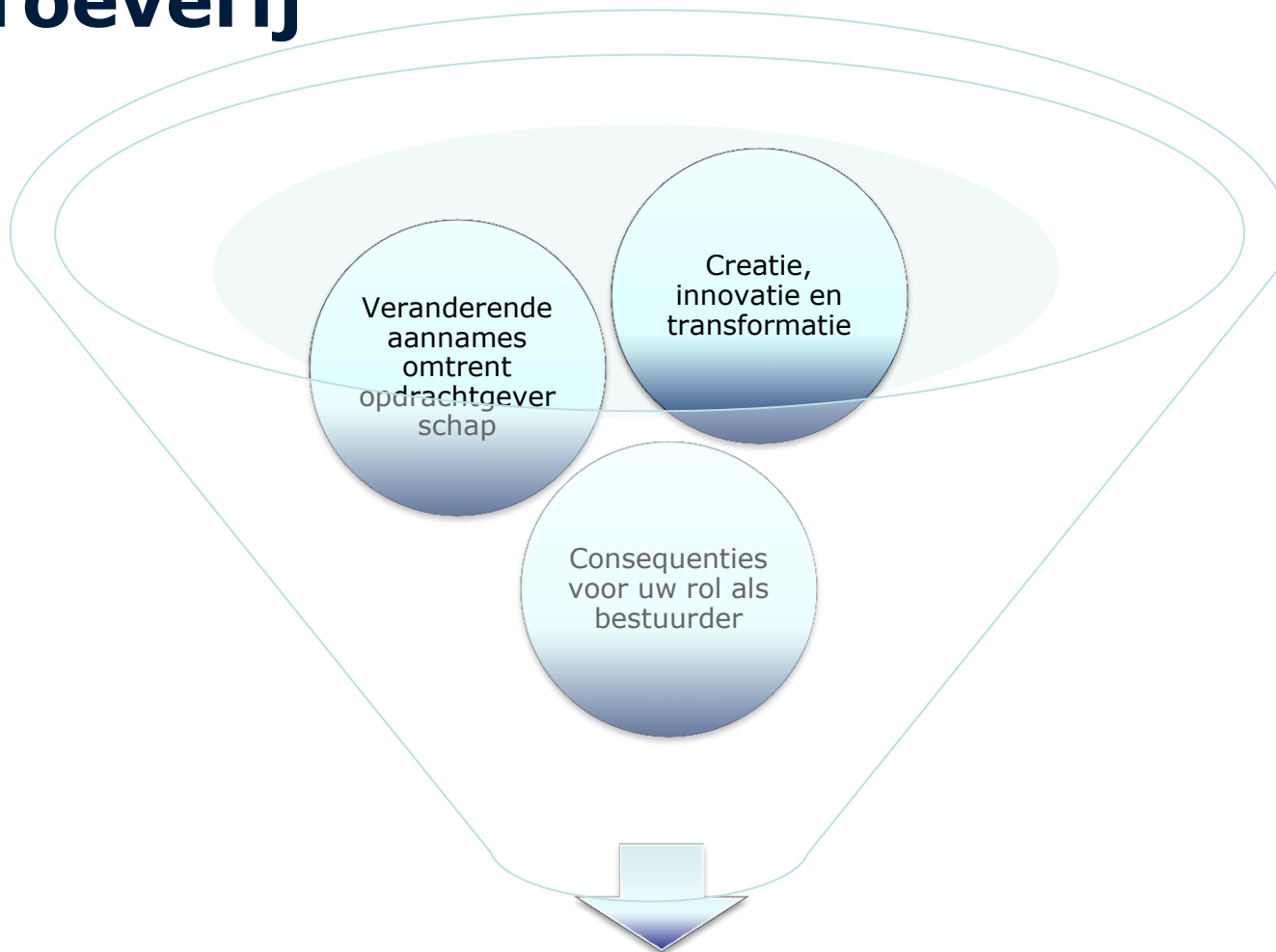
*Leading
in Learning!*

Leiderschap en veranderen

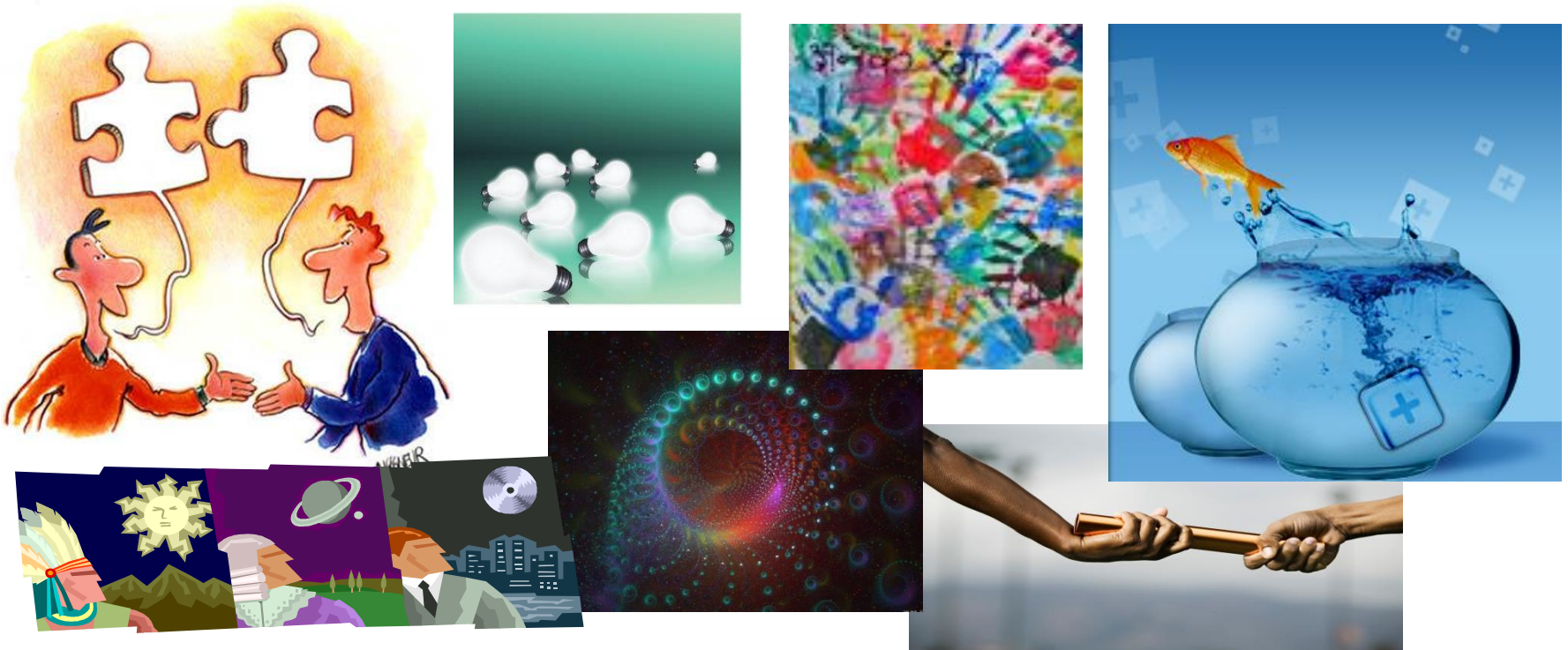
Prof. dr. Mariëlle Heijltjes

School of Business and Economics

Een proeverij



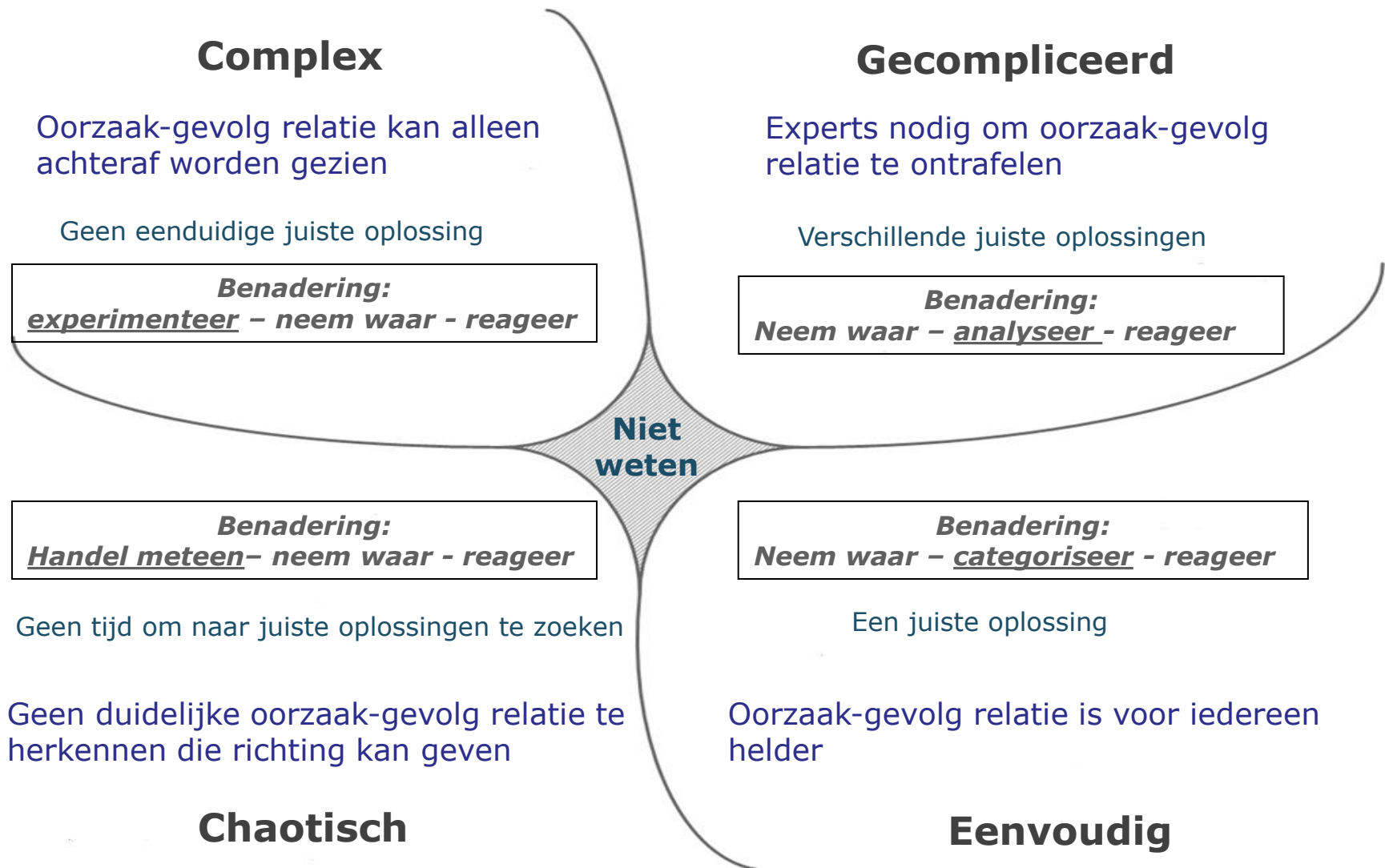
Wat betekent dat voor u persoonlijk?



CREATIE, INNOVATIE EN TRANSFORMATIE

OVER WELKE TYPE VRAAGSTUKKEN HEBBEN WE HET EIGENLIJK?

Cynefin Model





VERANDERENDE AANNAMES OMTRENT OPDRACHTGEVERSCHAP

Samenwerking op basis van drie uitgangspunten

	Markt	Hiërarchie	Netwerk
Basis van samenwerking	Eenmalige transactie	Werkrelatie	Complementariteit
Belangrijkste beheersingsmechanisme	Prijs	Regels	Vertrouwen
Manier van conflict hantering	Onderhandelen	Gebruik positiemacht	Normen van reciprociteit, integratief
Betrokkenheid	Focus op eigen organisatie	Focus op afhankelijkheid van de organisatie	Focus op wederzijdse afhankelijkheid in gemeenschappelijk belang

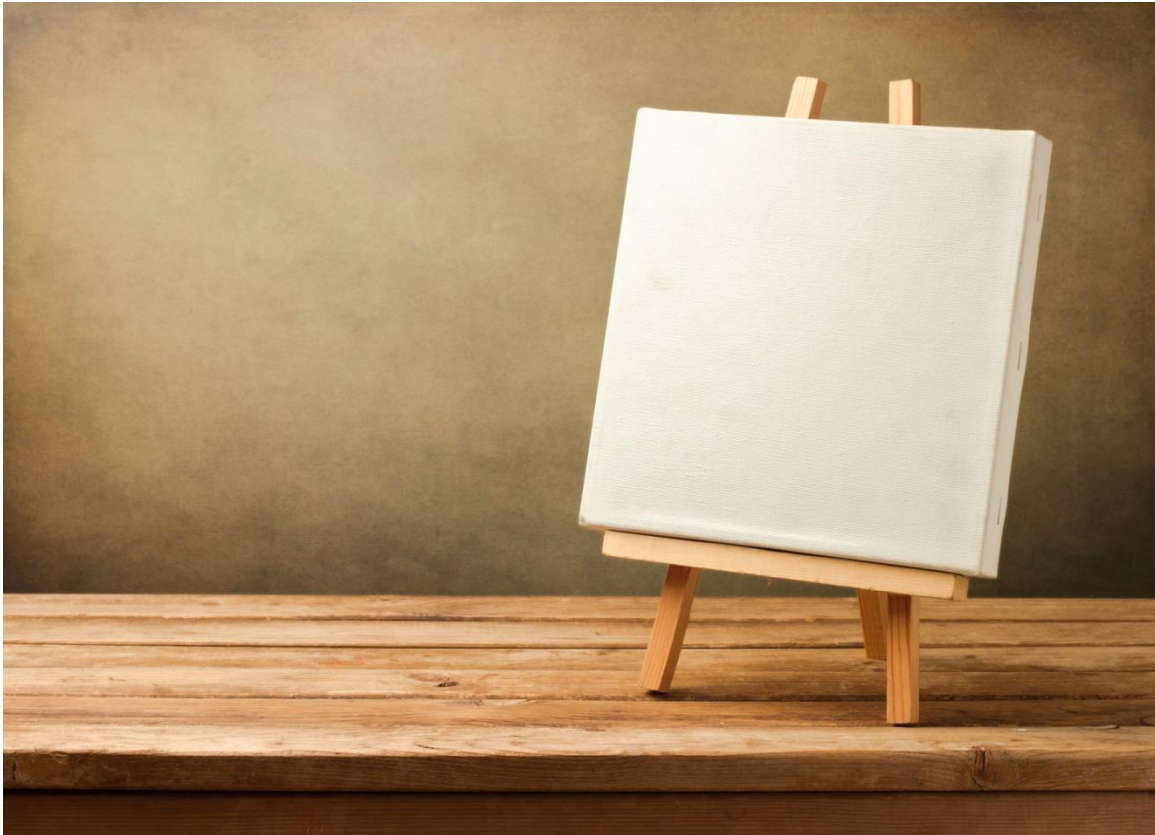
Eenvoudige en gecompliceerde vraagstukken

Complexe vraagstukken

Complexiteit vraagt om herziening van aannames omtrent opdrachtgeverschap

Van....	Naar....
Rationeel-lineair proces dat planbaar is	Ongeordend process dat ontstaat
Leren op basis van reflectie op het verleden	Al doende leren
Voorspelbaar en repeterend	Voortdurend aanpassen
Geleid door de ideeën van een dominante groep	Gecreëerd door alle betrokken partijen
Uitvoering gebaseerd op formele richtlijnen en controle op naleving	Co-creatie en verantwoordelijkheid
Compliance	Commitment en persoonlijke drive
IQ	IQ, EQ, SQ.....

Bronnen: Canton, 2015; Ismail, 2014; Edmondson, 2012; Birkinshaw, 2010; Hamel, 2009



CONSEQUENTIES VOOR UW ROL ALS BESTUURDER

COMPONENTEN VAN EEN 'COMPLEXITY CANVAS'

LEIDING GEVEN AAN MIJZELF:

Wat doe ik waardoor ik zowel goed leiding kan geven aan het bestaande als ook het nieuwe kan laten ontstaan?

LEIDING GEVEN AAN HET BESTAANDE:

Wat doe ik om
planning,
verantwoording,
verdeling van
middelen optimaal
te laten verlopen?

BETEKENIS GEVEN IN COMPLEXITEIT

STAKEHOLDERS:

Wie zijn de stakeholders die voor
deze opdracht van belang zijn?

PERSPECTIEVEN WISSELING:

Hoe zien de verschillende
stakeholders de opdracht? Wat zijn
hun doelstellingen en zorgen?

HERKENNEN VAN PATRONEN:

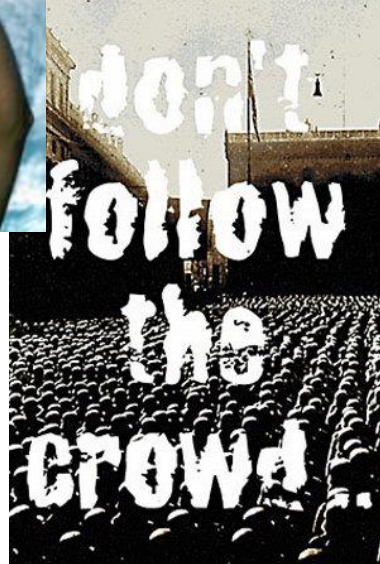
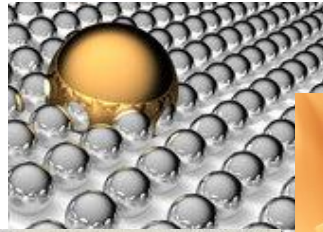
Hoe verhouden de stakeholders zich
tot elkaar? Welke dynamiek komt
daaruit voort?

POLARITEITEN:

Welke spanningsvelden moeten
worden gemanaged?

LEIDING GEVEN AAN VERNIEUWING:

Wat doe ik om
samenwerking,
creëren en leren
mogelijk te maken
zodat vernieuwing
kan ontstaan?



**DO WHAT
YOU CAN,
WHERE
YOU ARE,
WITH WHAT
YOU HAVE!**

(TERRY ROOSEVELT)

WAT BETEKENIT DIT VOOR U PERSOONLIJK?

Opereren vanuit
een andere
mindset



Welk niveau van bewustzijn maakt transformatie mogelijk?

Gebeurtenissen

Wat gebeurde er zojuist?

Patronen/tendensen

Hebben we dit of iets soortgelijks al eerder meegemaakt?

Systeemstructuren

Welke krachten oefenen invloed uit op deze patronen?

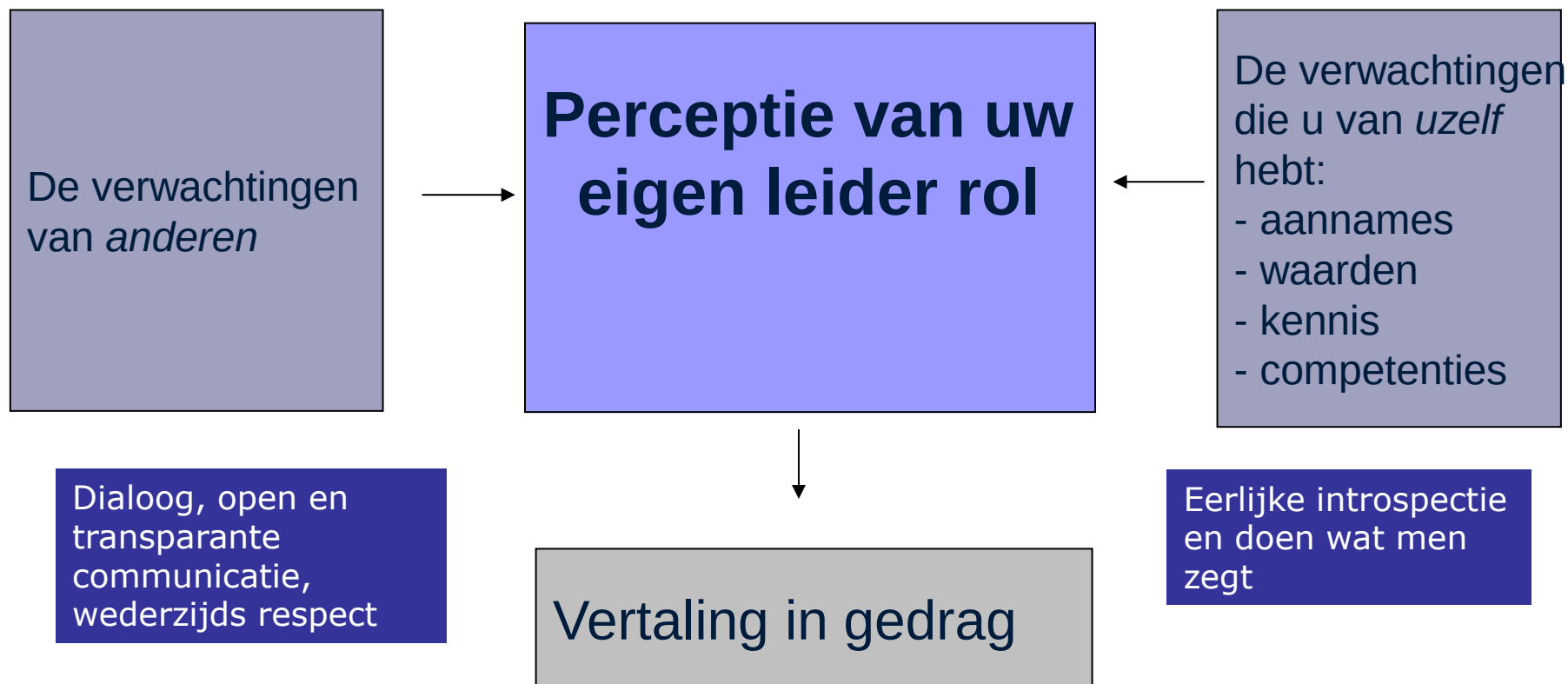
Mentale modellen

Wat is het in ons denken waardoor deze situatie standhoudt?

Bewustzijn op een niveau dat de status quo in stand houdt

Bewustzijn op een niveau dat transformatie mogelijk maakt

Reflectie op uw eigen gedrag als leider



Moed als essentieel element





To dare is to loose one's footing
momentarily,
to not dare is to loose oneself.

Door te durven raak je even uit je evenwicht,
door niet te durven verlies je jezelf.

Søren Kierkegaard