

A decorative graphic on the right side of the slide. It features a close-up photograph of a fern frond with reddish-brown and orange hues. The frond is set against a dark background and is partially overlaid by bright yellow geometric shapes, including a large triangle and a smaller trapezoid.

Workshop  
Vernieuwend  
Leiderschap

SoFoKLeS Symposium  
11 April 2024

## In deze workshop

- Hoe je als leider de autoriteit neerlegt op de plek waar het werk gebeurt.
- Hoe je besluitvorming kunt saboteren door het tegenovergestelde te doen.

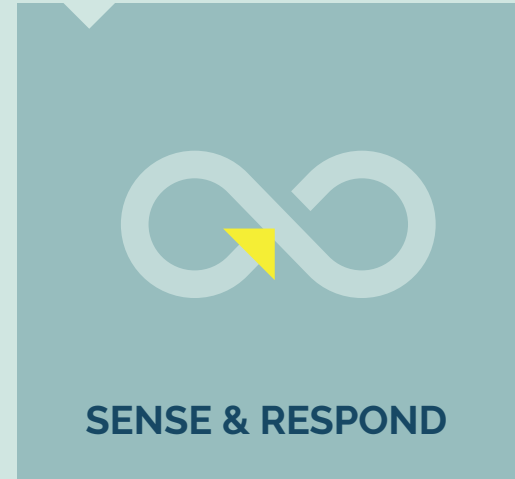
Van **Focus op Winst** naar



Van **Directief Leiderschap** naar



Van **Predict & Control** naar



Van **Funcities** naar



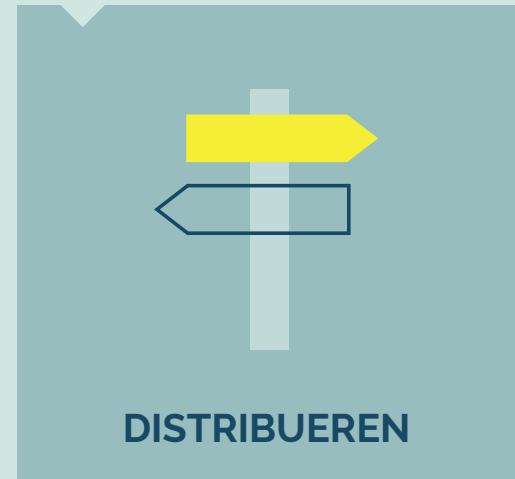
Van **Regels & Controle** naar



Van **Beperkte Zichtbaarheid** naar



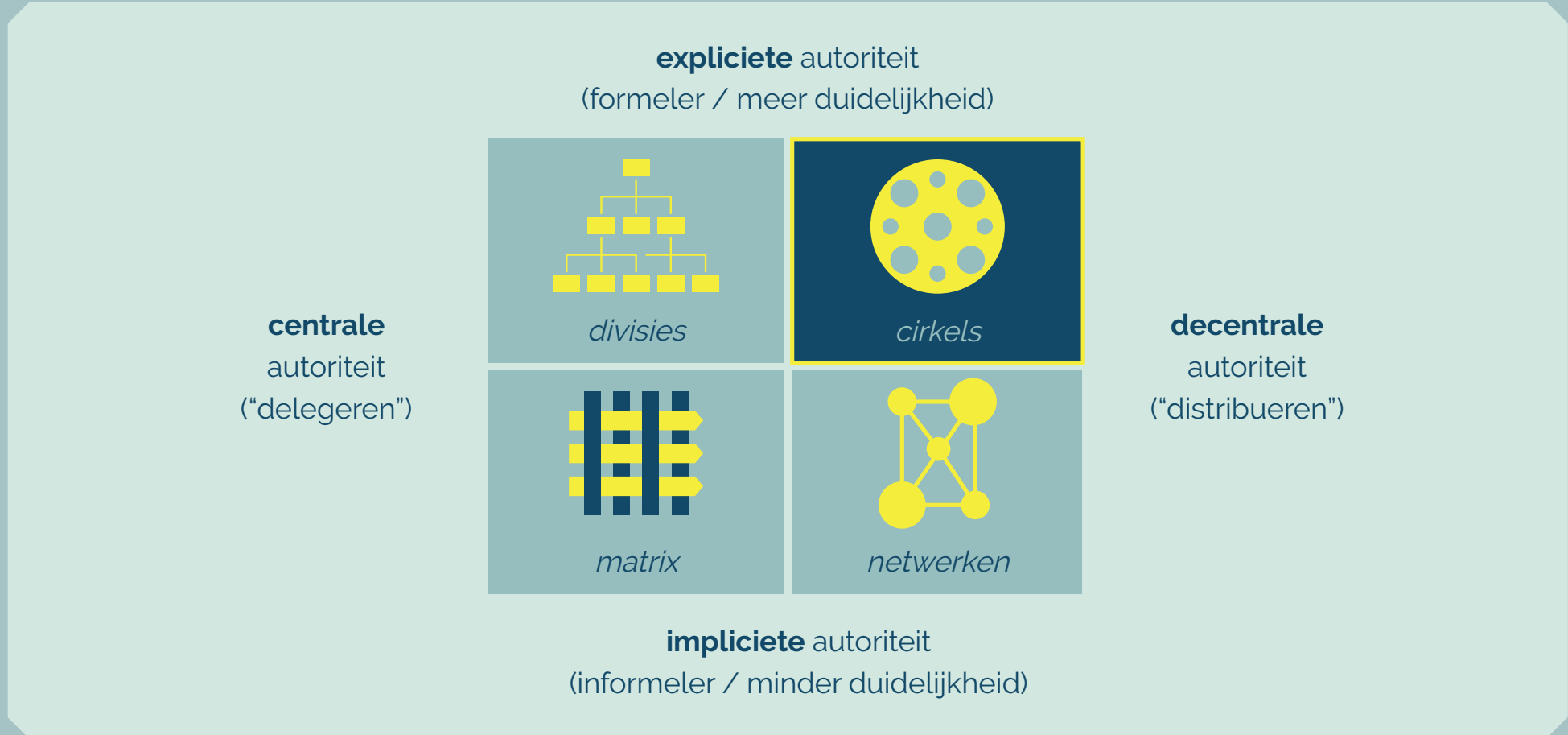
Van **Delegeren** naar



Van **Hiërarchie van Mensen** naar









# Autoriteit per organisatiemodel



# Aligned Autonomy

# Sturen op *Alignment* - de “Routebepaler”

-  1 **Structureren van de rollen & verantwoordelijkheden**
-  2 **Toewijzen van mensen aan rollen & geven van feedback**
-  3 **Toewijzen van middelen**
-  4 **Bepalen van prioriteiten en strategieën**
-  5 **Bepalen van indicatoren**
-  6 **Wegnemen van beperkingen**

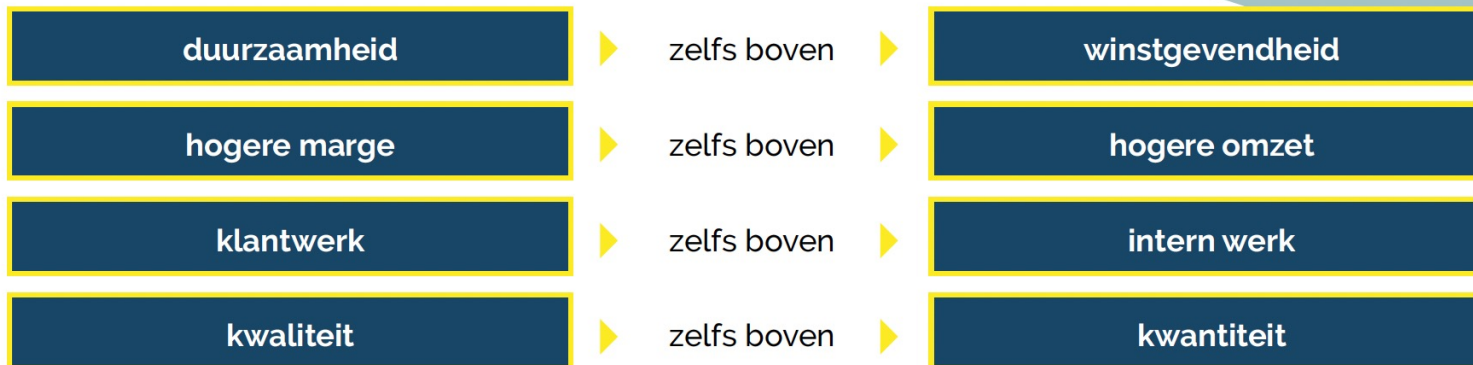
# Vaststellen van relatieve prioriteiten

## richtinggevende kaders: 'zelfs boven'-strategieën\*

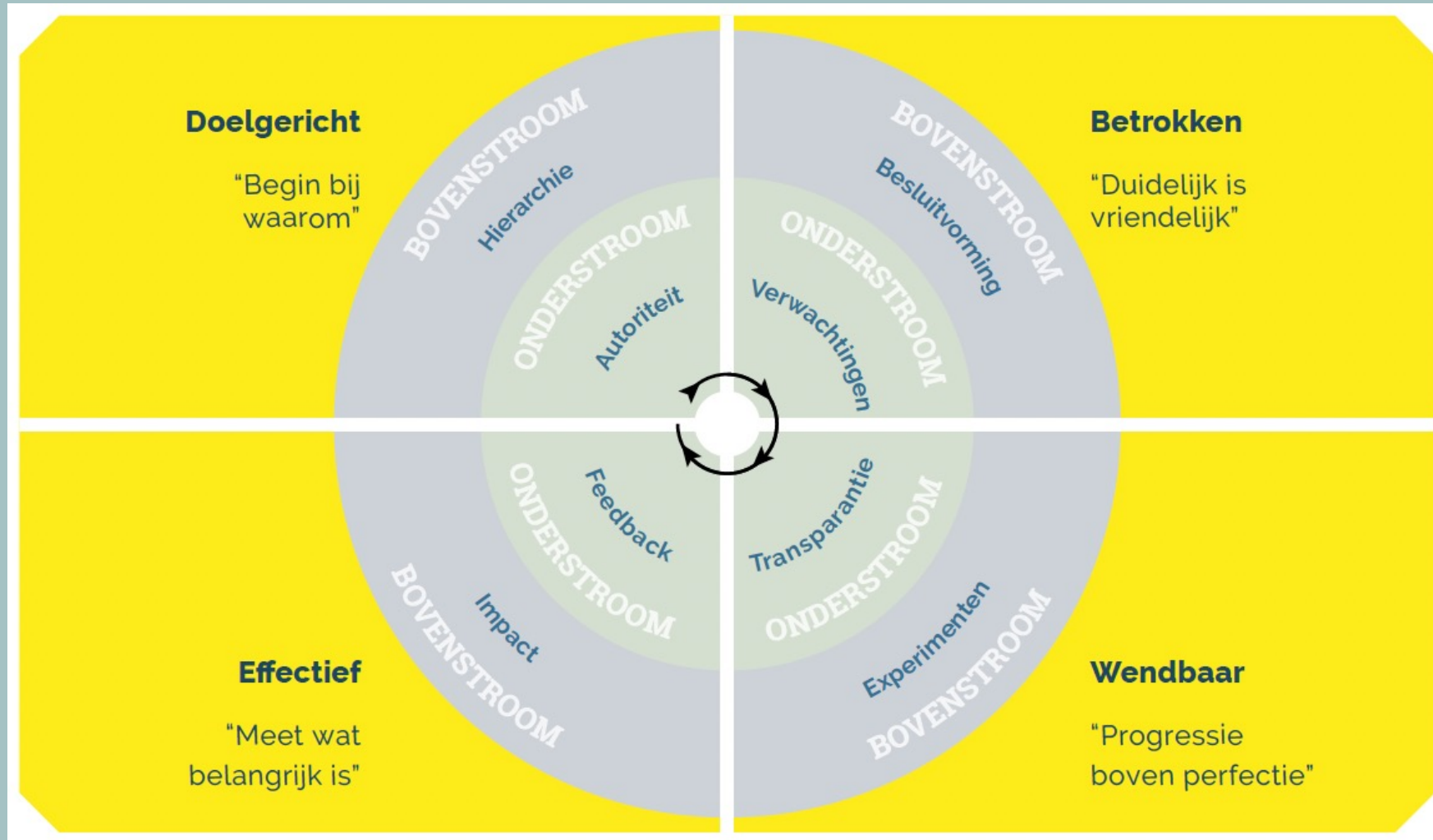
'Zelfs boven'-strategieën bieden een dynamische vertaling van de organisatiestrategie. Ze geven richting op momenten dat je in je rol moet kiezen tussen twee mogelijkheden die allebei belangrijk zijn voor de organisatie. Je kunt nu eenmaal niet alle dingen altijd doen.

De Routebepaler maakt zo de prioriteiten op voorhand duidelijk, waarlangs de cirkelleden zelf hun keuzes kunnen maken en ze meteen verder kunnen met hun werk. Zo blijft de cirkel op koers van de organisatiestrategie en toch eenvoudig wendbaar.

*\*in de Engelse vakliteratuur: even-over strategies*



# Thema's tijdens de transformatie





## de verschuivingen

Stappen	Verschuivingen	Werkafspraken
<p><b>1. Doelgericht</b> "Begin bij waarom"</p> 	<p>Hiërarchie van mensen <b>Hiërarchie van werk</b></p> <p>Gedelegeerde autoriteit <b>Gedistribueerde autoriteit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We vertalen het kerndoel van onze cirkel doorlopend in een hiërarchie van doelen, met rollen die effectief bijdragen aan onze cirkel en de organisatie.</li> <li>• We voegen ons naar het kerndoel en de prioriteiten van onze organisatie.</li> <li>• We krijgen de vrijheid om het doel van de cirkel en onze rollen naar eigen inzicht in te vullen en mogen vanuit onze rollen alles doen wat nodig is, tenzij er een regel is die het verbiedt.</li> <li>• We handelen naar de principes, kaders en werkafspraken van de organisatie.</li> </ul>
<p><b>2. Betrokken</b> "Duidelijk is vriendelijk"</p> 	<p>Impliciete verwachtingen <b>Expliciete verwachtingen</b></p> <p>Consensus besluitvorming <b>Consent besluitvorming</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We passen onze rollen aan of verwijderen ze wanneer deze niet effectief bijdragen aan het doel van de cirkel.</li> <li>• We controleren regelmatig onze rollen op 'fit', mogen rollen teruggeven en nieuwe rollen accepteren. We trekken mensen naar het werk toe, in plaats van het werk naar hen toe te duwen.</li> <li>• We agenderen spanningen effectief, indien nodig in boven- en ondergelegen cirkels en nemen beslissingen op basis van consent besluitvorming*.</li> <li>• We nemen barrières weg, zoals deadlines of aanwezigheidsplicht, in plaats van ze op te werpen.</li> </ul>


## de verschuivingen

Stappen	Verschuivingen	Werkafspraken
<p><b>3. Wendbaar</b> "Progressie boven perfectie"</p> 	<p>Waterdichte plannen</p> <p><b>Waardevolle experimenten</b></p> <p>Beperkt zicht op het werk</p> <p><b>Radicale transparantie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We werken op basis van progressie boven perfectie en investeren liever tijd in een waardevol experiment, dan in een perfect plan.</li> <li>• We experimenteren, sturen bij en mogen fouten maken. We denken in mogelijkheden en zorgen dat er altijd een route is naar een vervolgstap.</li> <li>• We helpen elkaar vooruit met eerlijke, expliciete verwachtingen en beperkingen.</li> <li>• We luisteren onbevangen naar elkaar en vragen door om meningen en behoeften volledig te verkennen.</li> </ul>
<p><b>4. Effectief</b> "Meet wat belangrijk is"</p> 	<p>Sporadische feedback</p> <p><b>Continue feedback</b></p> <p>Meten van output</p> <p><b>Meten van impact</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We vragen en geven eerlijke feedback, omdat we positief ingestelde eigenaren van onze ontwikkeling zijn.</li> <li>• We durven elkaar aan te spreken op houding en gedrag en gaan moeilijke gesprekken niet uit de weg.</li> <li>• We maken onze doelen en prioriteiten expliciet en transparant.</li> <li>• We evalueren regelmatig onze resultaten, zodat we steeds beter worden en leren van onze fouten. We vieren onze successen en tonen onze waardering.</li> </ul>

- Bij **consensus** is het uitgangspunt dat iedereen *voor* het besluit moet zijn; bij **consent** is het uitgangspunt dat niemand *tegen* het besluit is.

## In deze workshop

- Hoe je als leider de autoriteit neerlegt op de plek waar het werk gebeurt.
- **Hoe je besluitvorming kunt saboteren door het tegenovergestelde te doen.**



SIMPLE SABOTAGE  
FIELD MANUAL

Strategic Services  
(Provisional)

STRATEGIC SERVICES FIELD MANUAL No. 3



Wat heb je nodig?

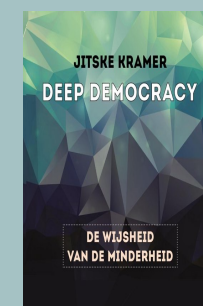
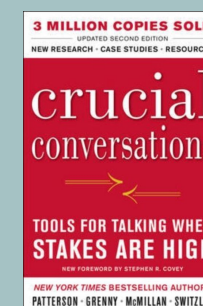
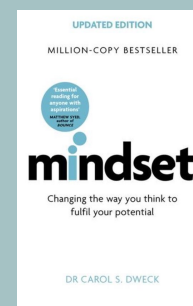
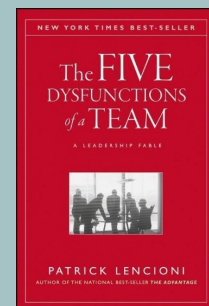
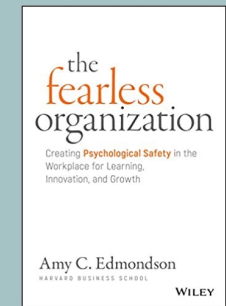
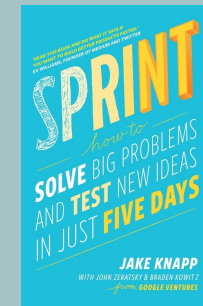
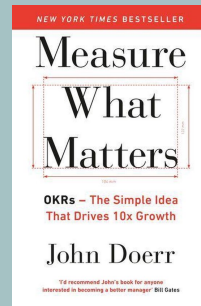
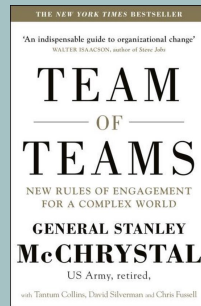
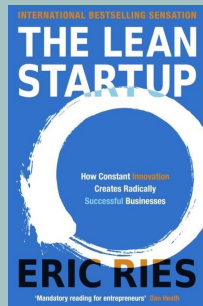
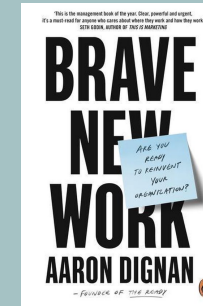
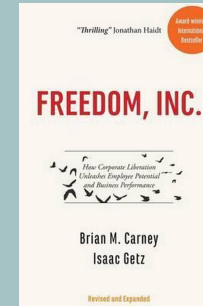
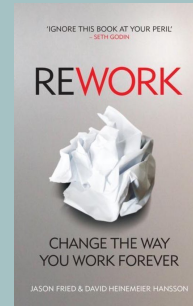
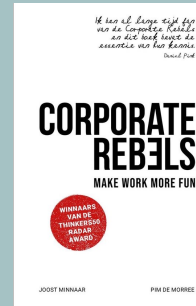
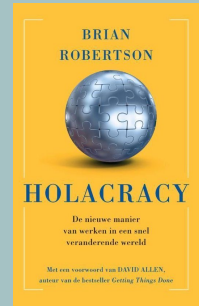
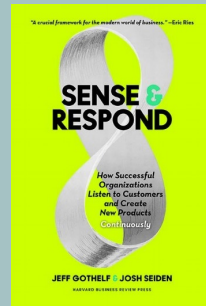
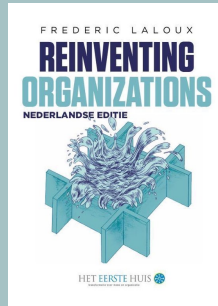


Is het veilig genoeg om te proberen?

# Spanningen zijn de brandstof!



# Boekenkast





## EN NU?

Wil je meer weten of op de hoogte gehouden worden?  
Spreek ons aan of gebruik één van de onderstaande QR codes!



**WORD LID  
VAN DE RSPND  
COMMUNITY**



**KIJK NAAR  
VIDEO'S VAN  
THOUGHT  
LEADERS!**



**SPEEL EEN POTJE  
SABOTAGE BINGO**



**LEES MEER  
OVER HET WERK  
EN DE MENSEN  
VAN RSPND**

