

WELKOM

Slagkracht! | Organiseren = Veranderen

Versterk het adaptieve vermogen van uw organisatie



Deel je reactie op Twitter!
#Slagkracht
@aogopleidingen

AOG School of Management

Verder denken in opleidingen op academisch niveau



In 1989 opgericht vanuit Rijksuniversiteit Groningen

15.000 alumni

Inspirerende locaties door heel Nederland

Open leergangen | Programma's | Masterclasses | Incompany | Events | Academie Permanent

#slagkracht

AOG school of
management
amsterdam / groningen

Programma

- 15:00 uur Ontvangst
- 15:30 uur Welkom en intro door dagvoorzitter Michiel Nannen
- 15:40 uur *“Strategisch Leiderschap: durf te delen!”*
door **Dr. Hester Duursema** (Dir. Koninklijke BLN- Schuttevaer & Docent)
- 16:10 uur *“Beleving en gedrag monitoren en beïnvloeden in complexe veranderprocessen”*
door **Dave van Mourik** (Dir. SenseGuide)
- 16:40 uur *“Een cultuur creëren waar fouten maken mag en leren moet”*
door **Pieter Jan Varekamp** (Directievoorzitter Univé Stad en Land)
- 17:10 uur Aan tafel! Paneldiscussie onder leiding van Michiel Nannen en een mystery guest.
- 18:00 uur Afronding en netwerkborrel

Strategisch Leiderschap: *Durf te Delen!*

Slagkracht! | Organiseren = Veranderen

Hester Duursema

13 September 2017

#slagkracht



Leiderschap als Panacea



- “Frustratie over gebrek aan leiderschap in Groot-Brittannië” NOS – 7 juni 2017
- “Politiek, pak het leiderschap terug!” – Jan Terlouw – lezing 8 februari 2017
- “Van Rutte wordt nu leiderschap gevraagd” – Trouw – 21 mei 2017
- “Gebrek aan leiderschap bij Lotto-Jumbo” – Telesport – 14 augustus 2017

Leiderschap = Leider



O
F



- Leiderschapsontwikkeling – voornamelijk persoonlijke ontwikkeling



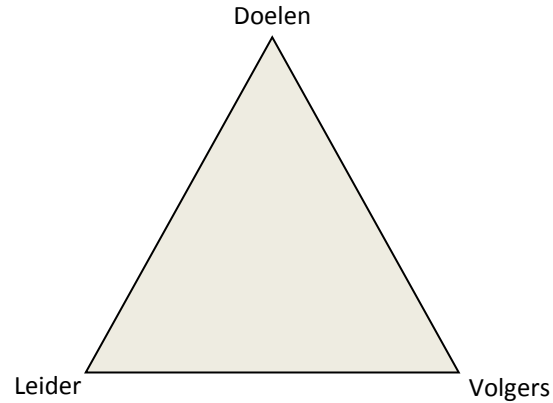
#slagkracht

Leiderschap



#slagkracht

Leiderschap's driepoot



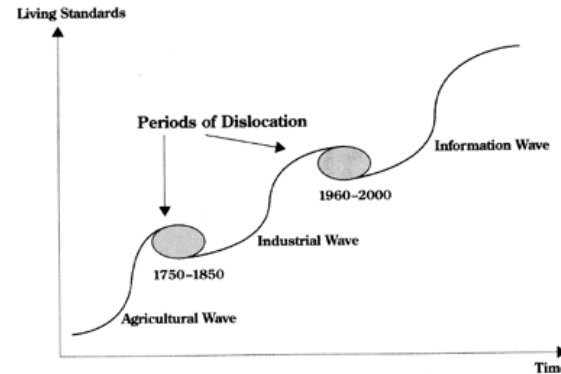
Leiderschap *in* organisaties

#slagkracht

Andere tijden

- We bevinden ons in een netwerkeconomie
- Organisatiegrenzen vervagen
- Van land, kapitaal & arbeid naar kennis

FIGURE 1
The Three Waves of Economic Change



Industriële vs. Kennismaatschappij

- Traditionele productiefactoren: Land, Arbeid & Kapitaal

OP=OP!

- Kennis



Leiderschap *van* Organisaties



Strategie



+

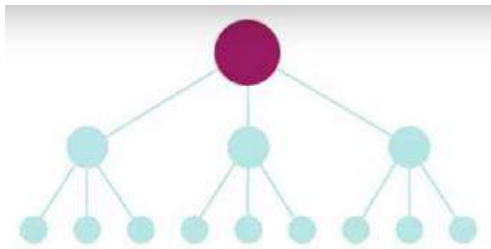


Leiderschap

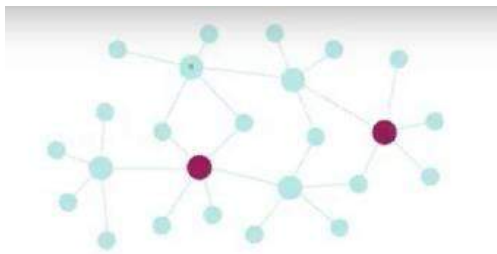
Strategisch leiderschap

Hiërarchische vs. Platte organisaties

In een hiërarchische organisatie gaat men ervan uit dat het “hoofd” het het beste weet



In platte organisaties wordt kennis juist verspreid in plaats van te concentreren



#slagkracht

Spin vs. Zeester



Spinnen zijn “gecentraliseerd” – aangestuurd vanuit het hoofd

Zeesterren niet – er is geen “hoofd”-



The Starfish and the Spider, Brafman and Beckstrom, 2008

#slagkracht



Spin organisatie

- Hoofdkantoor
- Iemand aan top
- Kennis/ macht in handen van een paar
- Rigide structuur
- Scherpe verdeling van rollen “division of labor”

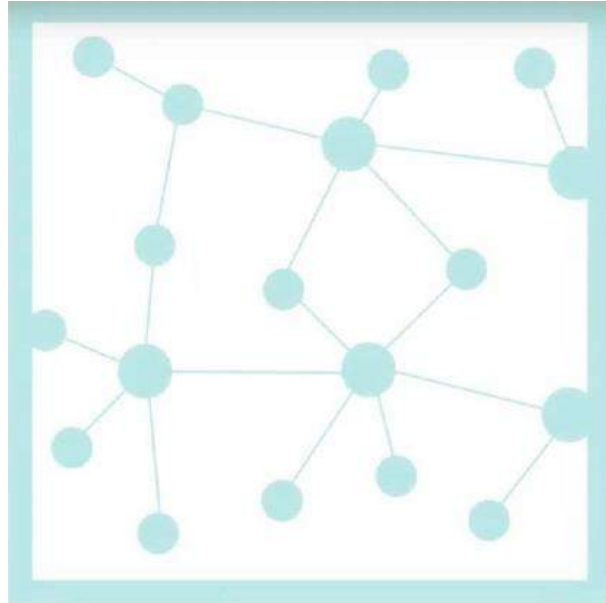


Zeester organisatie

- Geen hoofdkantoor
- Niemand aan top
- Gespreid/gedistribueerd leiderschap
- Flexibele structuur
- Diffuse verdeling van rollen (“division of labor”)

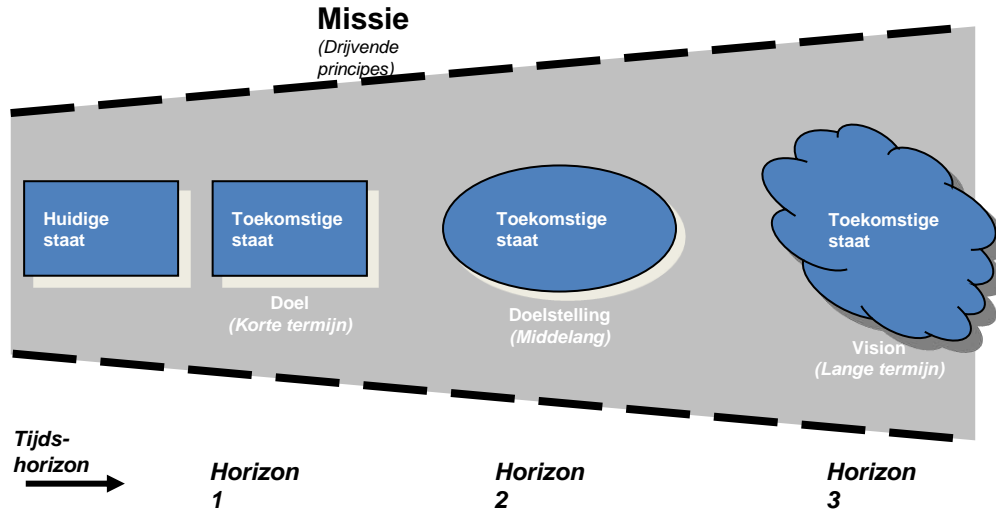


Best of both!



#slagkracht

Wat is Strategie?



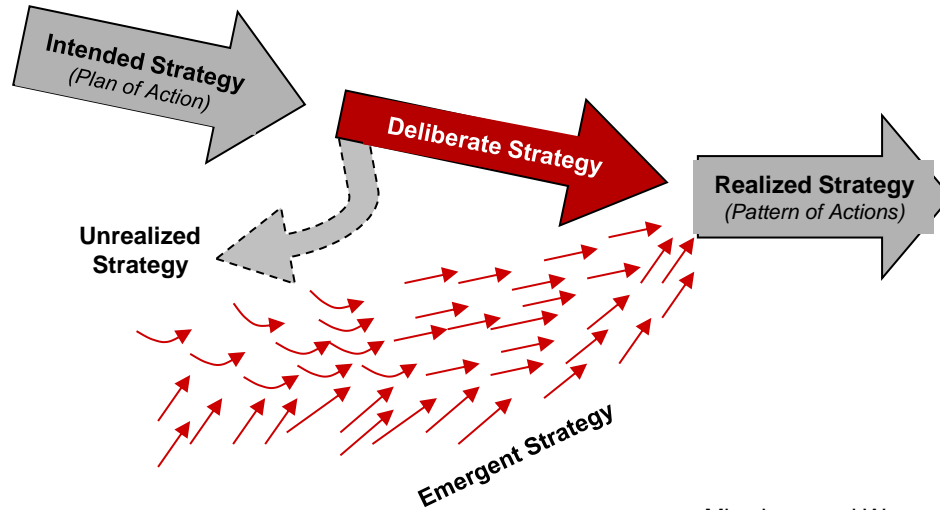
#slagkracht

Wat is Strategievoering?



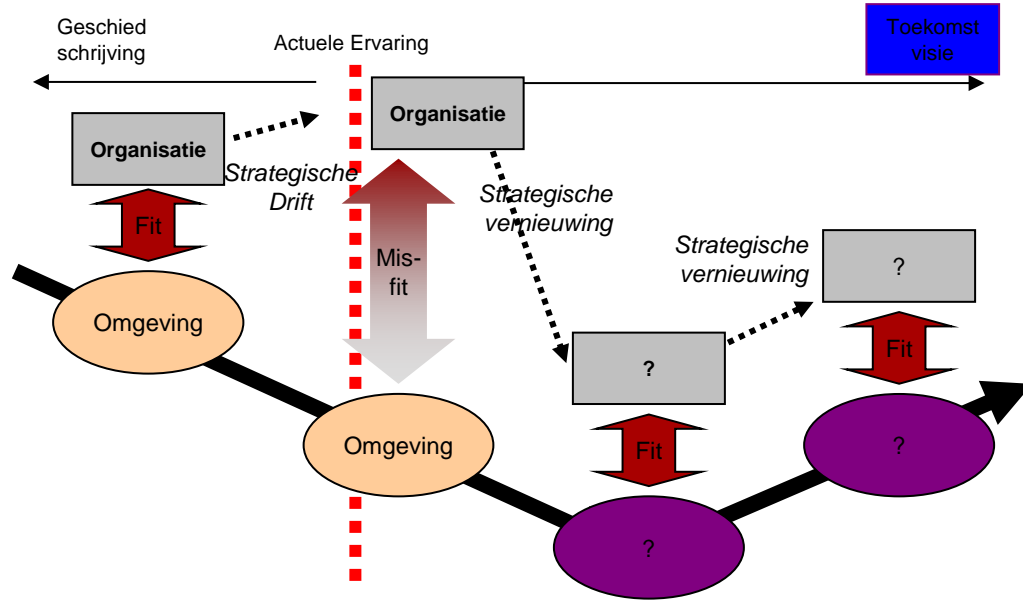
Balanceren tussen horizon 1 en 2 & 3

Deliberate & Emergent Strategy



Mintzberg and Waters, 1985

Strategische vernieuwing



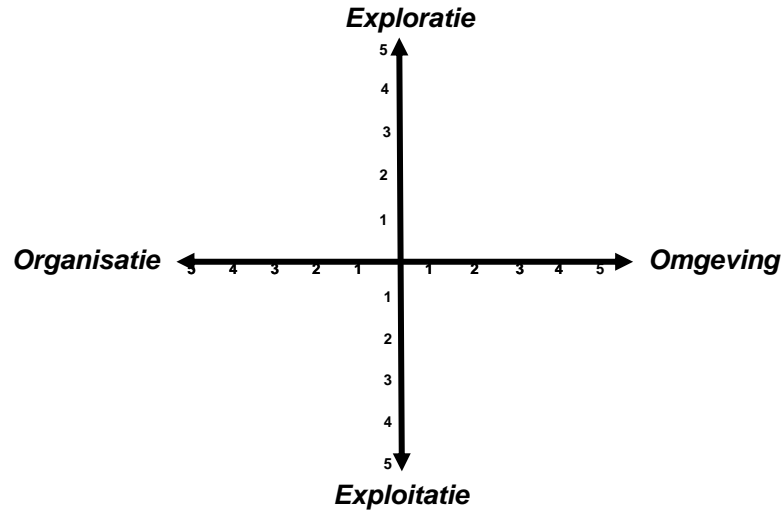
Inside-out & Outside-in



#slagkracht

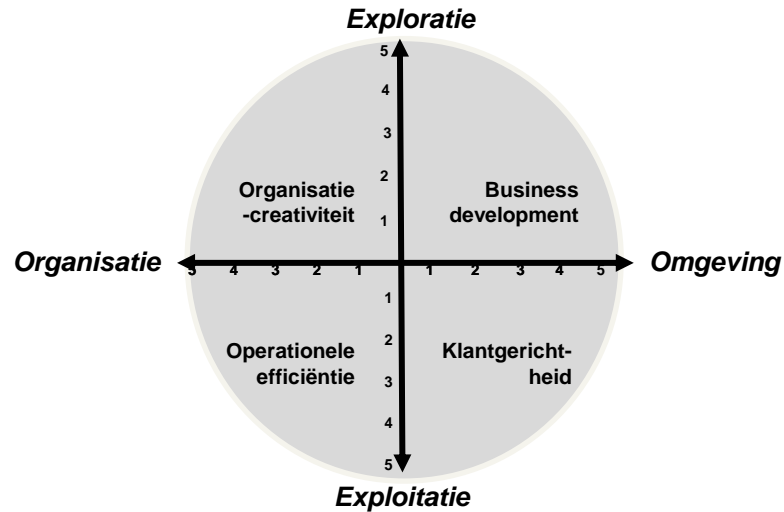


Strategisch Leiderschapsmodel

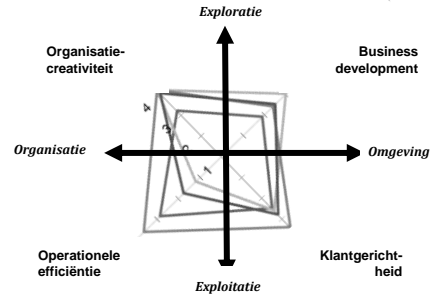
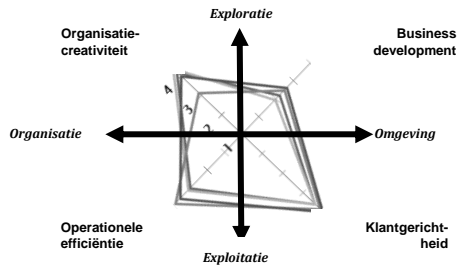


#slagkracht

4 Strategisch Leiderschapsdimensies

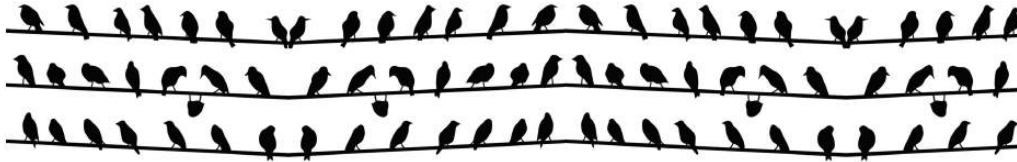
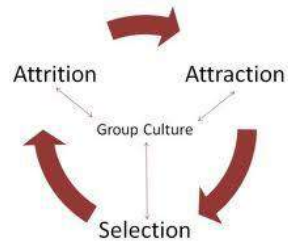


Teamprofiel



#slagkracht

Voorkom OSM



Tips ter afsluiting

- Beschouw strategie (zowel denken als handelen) iets van alle niveaus van de organisatie
- Wees je ervan bewust dat een organisatie altijd uit evenwicht is en welke krachten hier een rol spelen
- Creëer geen schapen met vijf poten, maar benut complementariteit
- Neem het team als uitgangspunt voor leiderschap



Vragen



*“Beleving en gedrag monitoren
en beïnvloeden in complexe
veranderprocessen”*

door **Dave van Mourik**

#slagkracht





Bedrijf implanteert chip bij werknemer

Bron: NRC 25 Juli 2017

#slagkracht



Machine Learning

Algoritmes kunnen beter dan mensen voorspellen wie geschikt is voor een baan

Bron: NRC 27 Juli 2017

#slagkracht



Wie stuurt straks wie?



#slagkracht

Zicht houden in het tijdperk van het algoritme

#slagkracht



Wat is jullie plan B?

Opgericht 15 september 1887

Woensdag 15 februari 2012

TEXELSE COURANT

Groen Zwart - Texels in het hart

[- Voorpagina](#) - [- Archief](#) - [- Agenda](#) - [- Om te onthouden](#) - [- Links](#) - [- Bezorgers](#) - [- Voetbal uitslagen](#) - [- Colofon](#) -

Nieuws

[- Snel zoeken -](#)

[- Actueel -](#)

[- Archief -](#)

[- Uitgebreid zoeken -](#)



[- Print versie -](#)

'Slimme meter is niet verplicht'

Dinsdag 11 oktober 2011

Texelaars hebben de keuze of zij volgend jaar een slimme meter in hun meterkast willen laten plaatsen. Het is geen verplichting. Texelaars die zelf stroom opwekken met zonnepanelen worden door de nieuwe meter niet benadeeld.

Dat laat een woordvoerder van netbeheerder Liander weten in een reactie op onduidelijkheden die gerezen zijn over het initiatief van de gemeente en Liander om op heel Texel slimme meters te installeren. Dat leidde tot diverse ingezonden brieven en telefoontjes naar deze krant. Uit een persbericht dat Liander en de gemeente vorige week verstuurd, kon worden opgemaakt dat iedereen verplicht zo'n slimme meter zou krijgen en dat zou niet in overeenstemming zijn met besluitvorming die eind februari in de Eerste Kamer plaatsvond. De senaat bepaalde toen dat mensen de vrije keus moeten hebben.

[- Terug -](#)

Account

E-mailadres:

Wachtwoord:

[Inloggen](#)

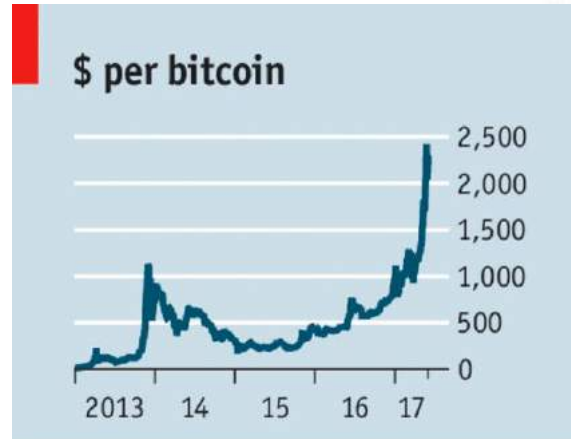
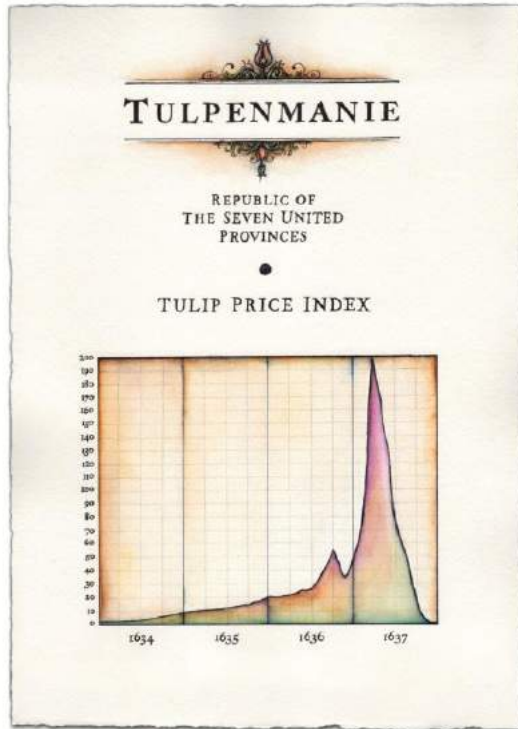
- [Nieuw bij Texelsecourant.nl?](#)
- [Wachtwoord vergeten?](#)

ADVERTENTIES

#slagkracht

AOG school of
management
amersfoort / groningen

Een web van verhalen weven



Economist.com

#slagkracht

Cultuur begrijpen en veranderen?



Als je terugkijkt op de afgelopen week, wat heb je dan meegemaakt bij het doorvoeren van veranderingen waarvan je zegt "zo gaan we de goede kant op" of waarvan je zegt "zo komen we niet verder"?

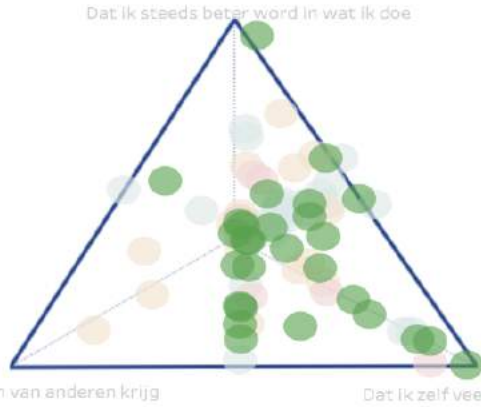
Beschrijf wat er gebeurde. Eén of twee alinea's is voldoende. Let niet te veel op stijl en spelling, de taal mag zo rauw zijn als nodig.

Vertel hieronder je verhaal:

Geef een korte, beschrijvende titel aan je verhaal:

Big Narrative

Wat vind je in werk vooral belangrijk?



- Filter op:
- Geen
 - Toon verhaal
 - Voorkeur
 - Toon nu
 - Toon NL
 - Geslacht
 - Leeftijd
 - Provincie

- Legenda filter
- Heel erg negatief
 - Heel erg positief
 - Voornamelijk negati..
 - Voornamelijk positief

- Highlight M1_Toon
 Heel erg positief x
- Highlight M7_Toon_Nu
 Highlight M7_Toon_Nu p
- Highlight M8_Toon_NL
 Highlight M8_Toon_NL p
- Highlight D2_Leeftijd
 Highlight D2_Leeftijd p

Story_Title	FragmentEntry
2 uiterste in een jaar	Mijn werseve
... en nu is het tijd voor be..	Momenteel zit
Automatisering/digitalise..	Ongeveer jaar
Balans tussen economisc..	Ik ben onderne
Balans tussen werktijd en..	Jaren geleden
Be poor and good for eart..	Verdwaald in e
begin niet maar vast	mijn werk is pr
Bijzondere ontmoetingen ..	Als initiatiefne
Blijf bij jezelf	...
creeer je eigen toekomst	Ik heb 10 jaar ir
De arbeidsmarkt is een ha..	Ik ben altijd be
De grote omslag	Na mijn studie
De krantenwijk als slaven..	Een onderwaar

Story_Title: Be poor and good for earth people and fair share. Short: be happy :)
 FragmentEntry: Verdwaald in een (te) hoge middelbare schoolopleiding - en dus geen etalause geworden ben ik uiteindelijk terecht gekomen in secretariael/economisch werk. Een flinke psychische dip rond mijn dertigste heeft gezorgd dat ik (nog) kritisch(ar) ben gaan kijken naar wat essentieel is in een mensenleven. Dat heeft ervoor gezorgd dat ik zelf de zorg voor de kinderen en het cre√ren van een thuis ter hand heb genomen. Nadat er weer ruimte was voor betaald werk was er geen ruimte meer voor mij op de arbeidsmarkt. Wellicht had ik in die tijd betaald werk aangenomen ook al was het niet ten bate van de aarde de mens of eerlijk delen. Maar het was er domweg niet. Nu alweer zo'n 10 jaar (en een scheiding) later geef ik de voorkeur aan onbetaald werk wat w√ten bate van de aarde mens en eerlijk delen (of beter nog: return surplus) komt dan zinloos werk of werk wat vaak zelfs schadelijk is voor die drie waarden. (overigens: die drie waarden worden idd ook genoemd als de drie ethische principes van permacultuur). Ik hoop dat nog lang vol te houden. Zo min mogelijk afhankelijk zijn van geld geeft een groot gevoel van vrijheid (√ten een kleinere ecologische footprint). Ook mooi meegenomen

D1_Geslacht: Vrouw
 D2_Leeftijd: tussen 56 en 60 jaar
 D3_Provincie: Noord-Holland

M1_Toon: Heel erg positief
 M6_Voorkeur: anders namelijk..



#slagkracht

Sensemaking

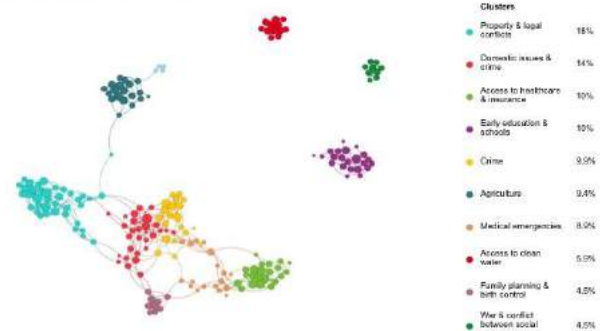
Menselijke algoritmen



Computer algoritmen

Thema's uit narratives

Network with 522 nodes, Cultural Ineq, Based on degree



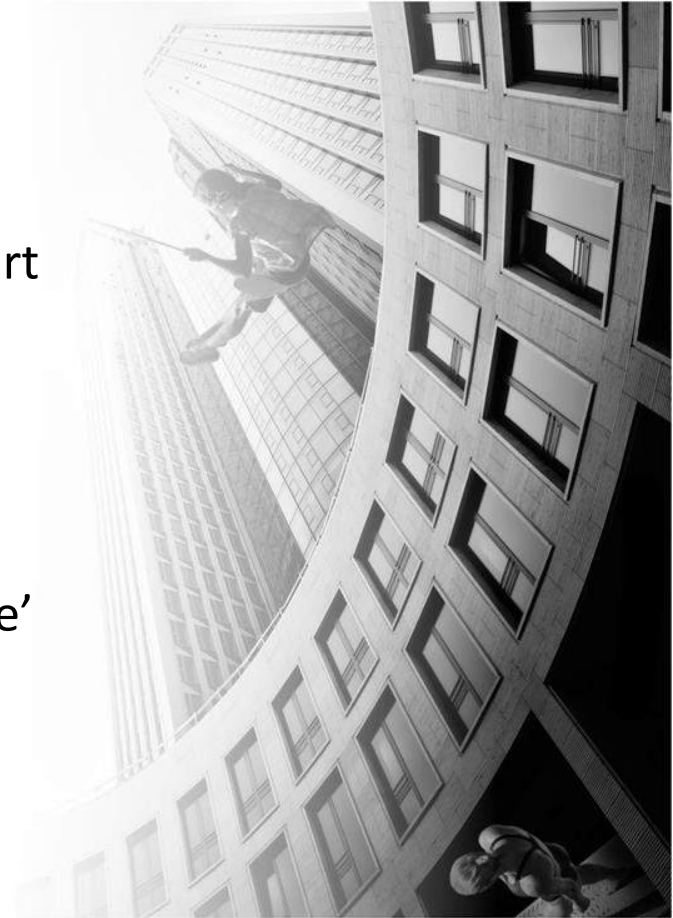
Spelen met wat er niet is



#slagkracht

Overwegingen

- Verzamel verhalen om te begrijpen wat er gebeurt
- Verzamel meervoudige perspectieven
- Stuur op 'Meer verhalen van dit, minder van deze'
- Speel met wat er niet is



“Het is niet wat je niet weet wat je in gevaar brengt. Het is wat je zeker denkt te weten maar wat niet waar is”.

Mark Twain

#slagkracht

Pieter-Jan Varekamp

werkervaring



opleiding



rijksuniversiteit
groningen



Business School
University of Navarra



Singularity
UNIVERSITY



Stanford
University

maatschappelijke betrokkenheid



KONINKLIJKE VERENIGING
DE FRIESCHE ELF STEDEN



VERKIEZING
FRIESE
ONDERNEMING
VAN HET JAAR

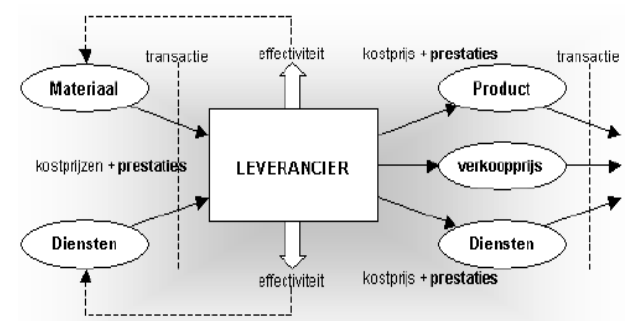
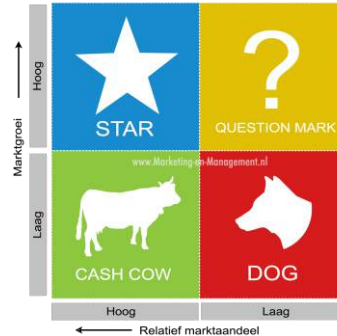
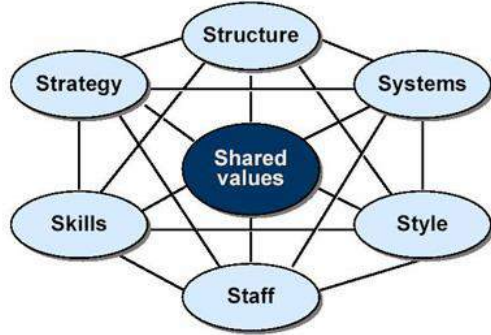
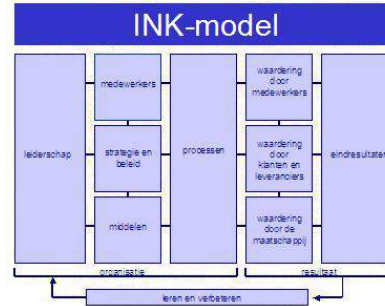
#slagkracht

AOG school of
management
amersfoort / groningen

Cultuur creëren: organisatie snappen



	Positief	Negatief
Intern	STERKTES WAT ZIJN DE STERKTE PUNTEN?	ZWAKTES WAT ZIJN DE ZWAKTE PUNTEN?
Extern	KANSEN WAT ZIJN DE KANSEN?	BEDREIGING WAT ZIJN DE BEDREIGINGEN?



#slagkracht

Cultuur creëren is leiden en lijden

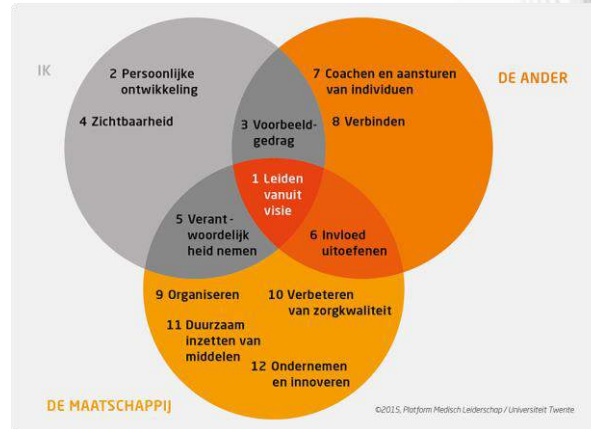


Leiderschap



het leven is lijden

#slagkracht



Veranderen is gedrag bepalen is

- Sturen op gedrag
- Zonder voorbehoud bespreekbaar maken
- Naast elkaar gaan zitten
- Voordoen en geluk hebben
- Zorgen voor goede mensen om je heen
- Werkgever durven zijn voor je werknemers

Stellingen

- Als je aardig gevonden wilt worden ben je ongeschikt om echte verandering te leiden
- Sturen op vertrouwen, veiligheid, verantwoordelijkheid verbondenheid en vrijheid is de basis voor een lerende organisatie
- Cultuurverandering werkt het beste vanuit een veranderingsproject
- Als je cultuurverandering wilt doorvoeren in grote ambtelijke organisaties benoem het onderwerp cultuurverandering dan juist niet

*Verandering en innovatie zijn
noodzakelijk om te overleven*

#slagkracht



*Omwille van de slagvaardigheid moet je
als gevestigde organisatie
product – en diensteninnovatie
uitbesteden*

#slagkracht

*Wendbaarheid valt of staat bij de
organisatiecultuur*

#slagkracht



*Als je aardig gevonden wilt worden,
ben je ongeschikt om een echte
verandering te leiden.*

#slagkracht

*Cultuurverandering werkt het beste
vanuit een veranderingsproject.*

#slagkracht

*Innovaties slagen enkel wanneer ze
volgens gestructureerde processen tot
stand komen.*

#slagkracht



*Initiatief en daadkracht bevorderen bij
alle medewerkers draagt bij aan een
slagvaardige cultuur.*

#slagkracht

*Innovaties worden alleen succesvol
wanneer ze in overleg met
opdrachtgevers tot stand komen.*

#slagkracht



*Een duidelijke visie en helder
toekomstperspectief bevorderen de
motivatie en productiviteit van
medewerkers.*

#slagkracht

*Mislukte innovaties en foute keuzes kun
je beter in de doofpot stoppen dan het
intern communiceren als lessons learned.*

#slagkracht

Meer weten? Vraag het ons:



Rudmer Heij
Studieadviseur



Mariek de Groot
Manager Marketing & Studietoelichting



Wenda Stoffel
Studieadviseur



Hellen van Lienden
Strategisch Adviseur & Programmamanagement