





*‘Make it happen,  
you have full authority’*

1. Transformatie gaat over cultuur en daarom over leiderschap
2. De huidige wereld vraagt nieuwe benaderingen

*‘problemen  
kunnen niet  
worden opgelost  
binnen hetzelfde  
denkpatroon als  
waarin ze zijn  
gecreëerd’*



De  
efficiënte  
organisatie

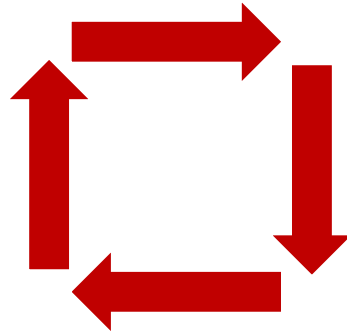
# Het 'efficiëntie' paradigma

*sterkte*

**wij kunnen  
organiseren**

*allergie*

**angst voor  
chaos**



*risico*

**bureaucratie**

*uitdaging*

**mensen genoeg  
ruimte geven**

Medewerkers zijn vooral  
gefocussed op het **HOE**

De  
**effectieve**  
organisatie





# Het 'effectiviteits' paradigma

*sterkte*

**wij zijn**  
**creatief**

*allergie*

**bureaucratie**



*risico*

**chaos**

*uitdaging*

**focus op de**  
**juiste dingen**

Medewerkers zijn vooral  
gefocussed op het **WAAROM**

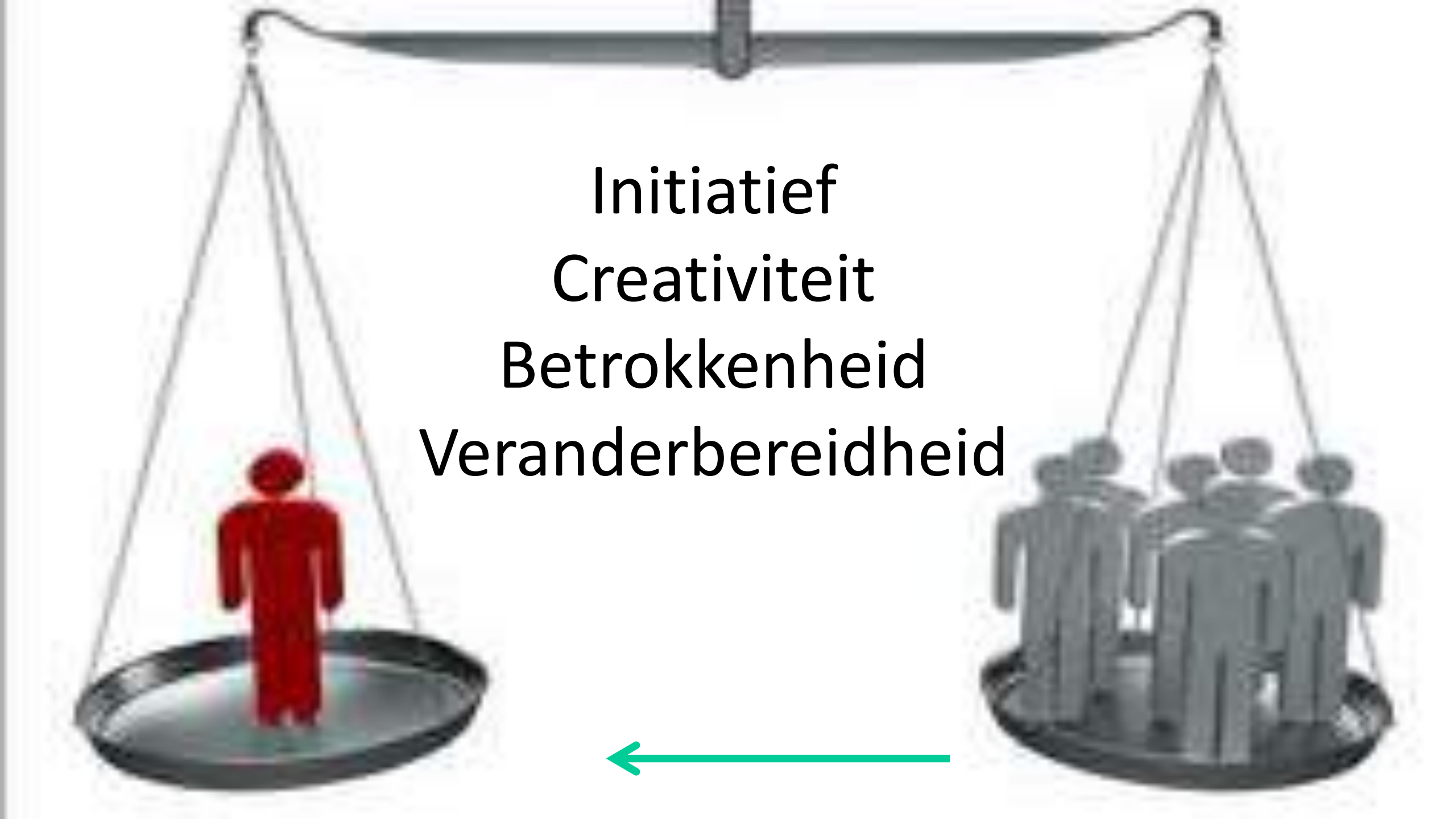
Iedereen die ooit een universiteit,  
een film studio of  
een open source software project heeft  
geleid, kan je vertellen dat als je het beste  
uit mensen wilt halen  
dat zelden betekent: ze **meer** managen.  
Het betekent meestal:  
ze **minder** managen!

Onze hersenen zijn heel bijzonder.  
Ze beginnen te werken op het  
moment dat we 's morgens  
opstaan en stoppen niet tot...

**we op kantoor aankomen!**

Invloed  
is een **gift**  
van anderen  
aan jou





Initiatief  
Creativiteit  
Betrokkenheid  
Veranderbereidheid

Hoe kunnen we onze invloed  
aanwenden  
zodat mensen die giften  
doen?



Het  
efficiëntie  
paradigma

4  
belangrijke  
instrumenten





1.

Kennis



## 2. Voorbeeld

# 3. Handtekening



# 4. Straffen & Belonen









*'Hoe ervaar jij dat in jouw organisatie?'*

het  
effectiviteits  
paradigma

5  
belangrijke  
instrumenten



1



Mensen moeten  
weten wat belangrijk  
voor jou is

Geen  
compromis

Open  
voor  
discussie

'Leadership signature'

1. Definieer jouw 'handtekening'!

# Voorbeelden uit mijn praktijk

*“Failure  
always accept, mistakes  
I don’t! “*

*“We praten over impact  
niet over input of  
activiteiten!”*

*“als je om vergeving vraagt, zal  
ik glimlachen, als je om  
toestemming vraagt, niet!”*

*“als je wilt dat ik meedenk met een  
probleem, moet je minstens met 2  
mogelijke oplossingen komen!”*

*“als je iets nieuws  
uitprobeert, heb je altijd  
mijn rugdekking!”*

1. Definieer jouw 'handtekening'

2

Mensen willen het gevoel  
hebben dat wat ze doen  
ZIN heeft...



2. Praat **minder** vaak over 'hoe' & 'wat'  
en **veel** vaker over 'waarheen'.

3



'...mensen stellen  
prijs op hun  
autonomie'

Niet bang om fouten te maken?

ontwrichtend?

moedig?

creatief?

Intuitief?

Vernieuwers zijn.....?



Vernieuwers zijn **kinderen!**



Waar zijn **volwassenen** (wij) goed in?

# Volwassenen

- Logisch
- Objectief
- Rationeel
- Scorecards volmaken
- Anderen verantwoordelijk houden



# Kinderen

- Subjectief
- Creatief
- Speels
- Blijven proberen
- Hebben nog niet geleerd dat fouten consequenties hebben





Als je  
**BETROKKENHEID**  
wilt, laat mensen  
dan eens hun gang  
gaan en leren door  
fouten te maken



A photograph of three birds in flight against a clear blue sky. The bird in the foreground is a white seabird with dark wings, flying towards the right. Two other birds are visible in the background, one slightly higher and further to the right, and another lower and further to the left. The text is overlaid on the right side of the image.

**Micro-management  
is de vijand van  
betrokkenheid,  
creativiteit en  
initiatief**

**3. Mensen de ruimte geven om te bewegen**

4



'...iedereen wil beter  
worden in dingen die  
er toe doen'

A close-up photograph of a hand holding a blue marker, underlining the word 'FEEDBACK' written in blue capital letters on a whiteboard. The hand is positioned on the right side of the frame, with the marker tip touching the bottom of the word. The background is a plain white surface.

FEEDBACK

4. Eerlijke gesprekken over hoe we het doen

5

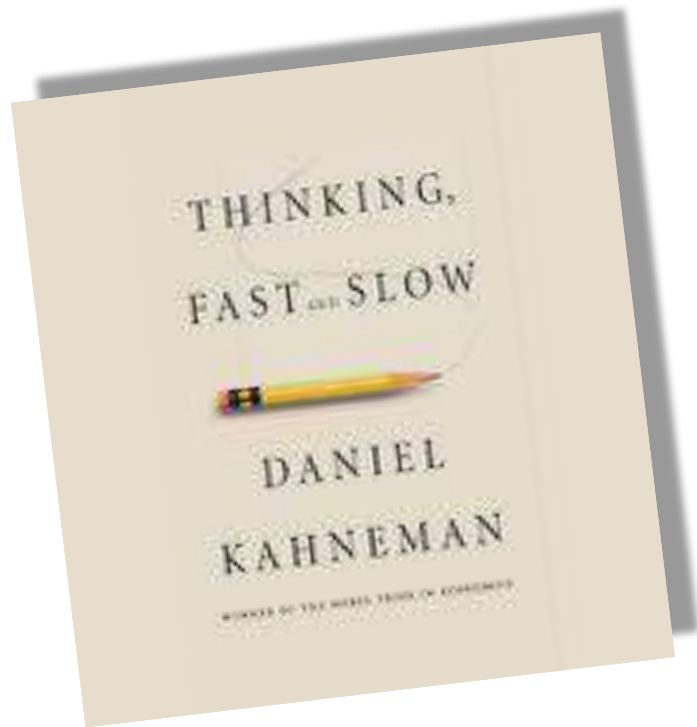
Wat is de **belangrijkste reden** dat mensen liever geen risico's nemen, liever niet te creatief zijn of zich 100% te geven?

**Angst om fouten  
te maken!**





**ANGST voor het onbekende**



‘Verlies werkt  
psychologisch 2x zo  
heftig als eenzelfde  
waarde ontvangen’

**ANGST** om iets te verliezen



**Iedereen is wel eens bang!**

**sommigen  
vertalen dat in  
MOED!**







# Hoe gaan zij met angst om:

- Bescherming in de grote groep
- Ieder voor zich
- De zwakken aan de buitenkant
- Vluchten of verstoppertje als het moeilijk wordt



Klinkt bekend...?

Zij hebben geen aangewezen leider...



















Zij hebben wel een aangewezen leider (NET ALS WIJ)!

# Hoe gaan zij met angst om:

- De leider staat op namens de groep
- Ze zorgen voor elkaar
- Ze beschermen de zwaksten en zetten ze in het midden
- Ze vechten (moedig) als het moeilijk wordt



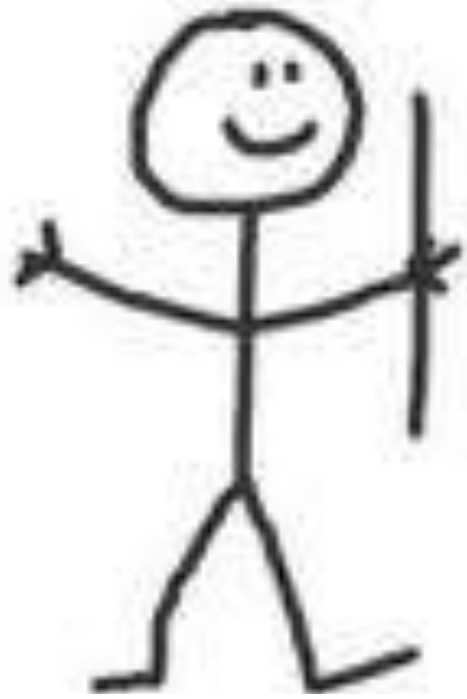




**'gevaar' buiten is altijd aanwezig**

‘gevaar’ binnen  
is een kwestie van leiderschap





5. Geef mensen rugdekking als ze moed tonen

# De 5 essentials

1. Definieer jouw Leiderschap Handtekening
2. Praat veel vaker over WAARHEEN en minder vaak over HOE en WAT'
3. Geef mensen de ruimte om creatief te zijn, geen micro management
4. Help mensen beter te worden door goede feedback
5. Geef ze rugdekking en zorg dat ze die voelen!

‘Hire good people,  
give them ample resources  
then get out of their way..’

William McKnight

CEO 3M

1948