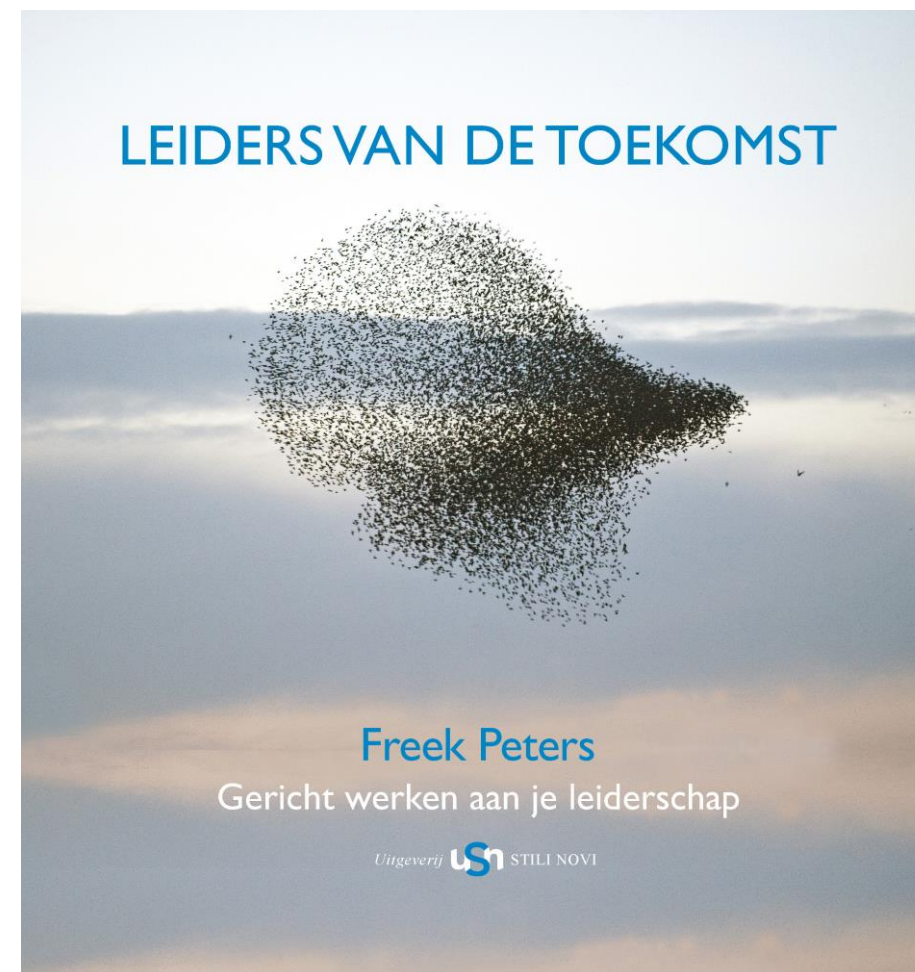




# Contextueel leiderschap

# Leiderschap in beeld





# Besturing en leiderschap in een complexe wereld



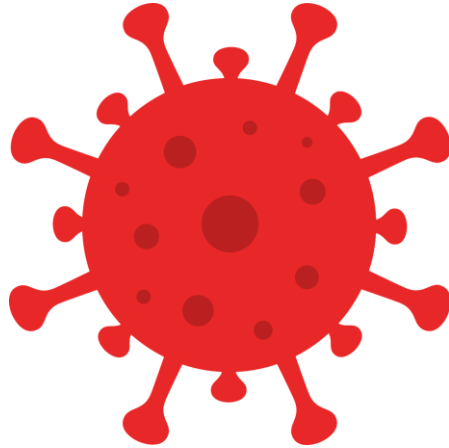
# Beweging - Adaptiviteit - Richting - Samenspel



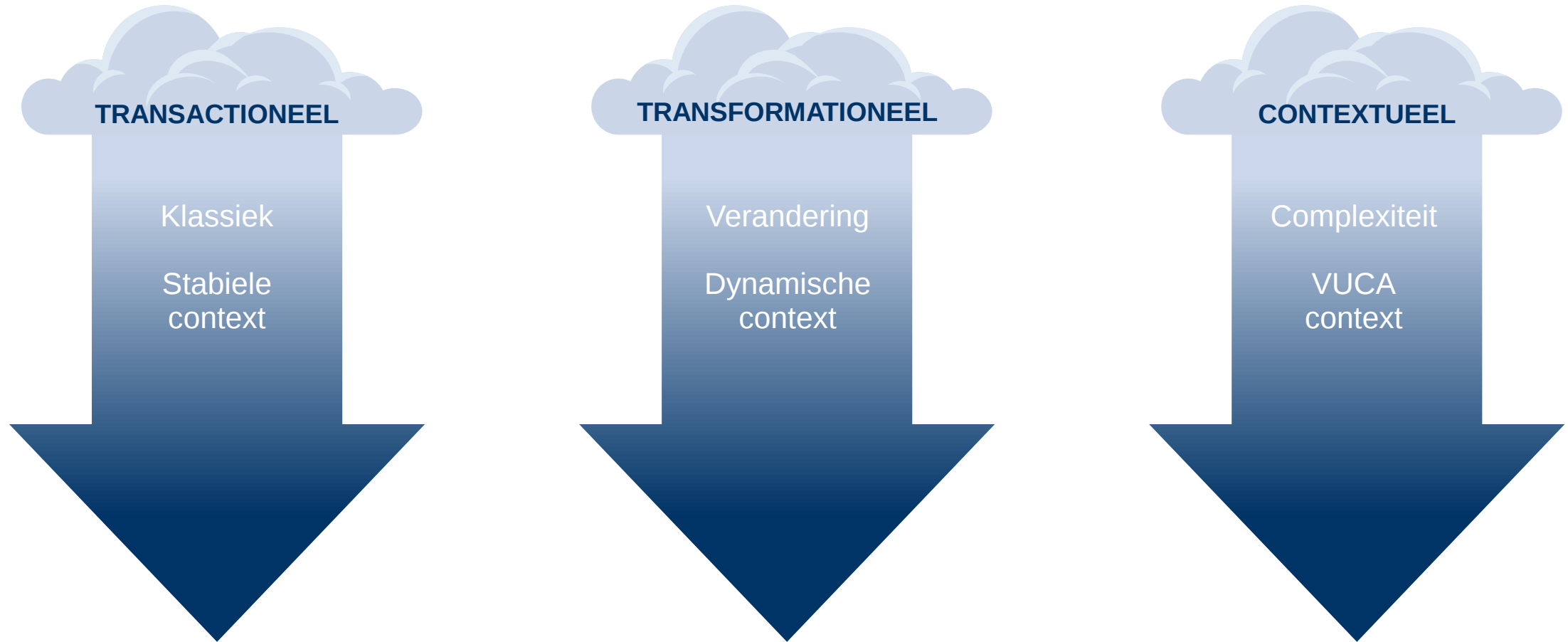
# Disruptie



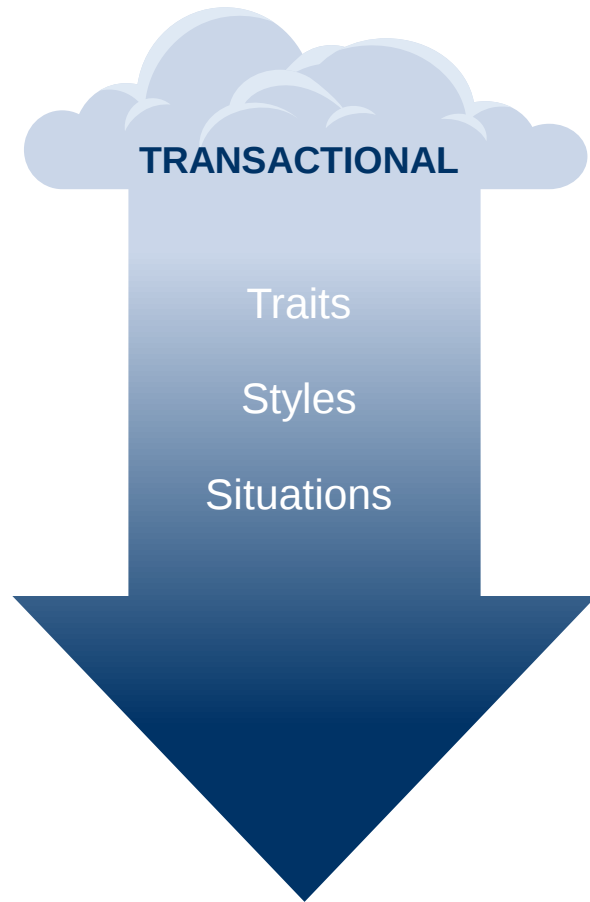
# Disruptieve wereldorde: complexiteit



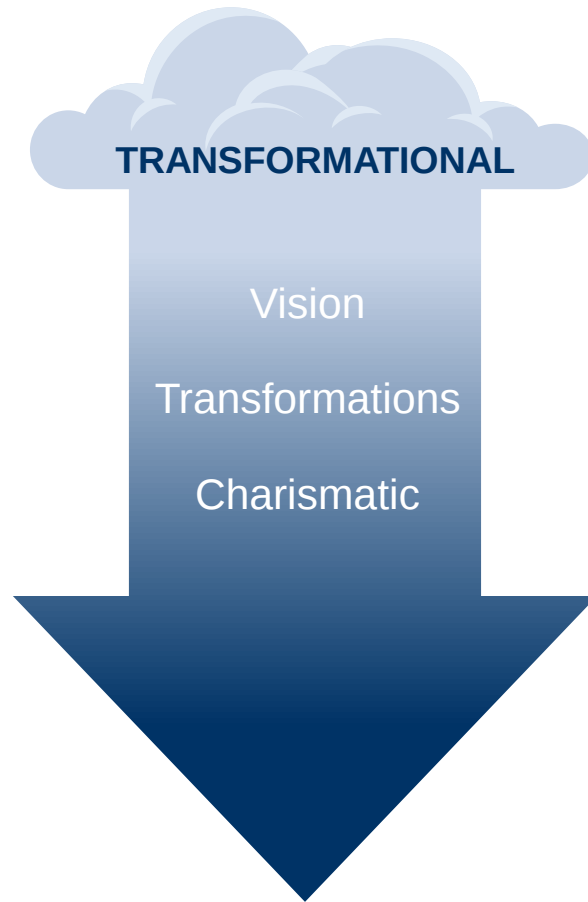
# Paradigma's in leiderschap



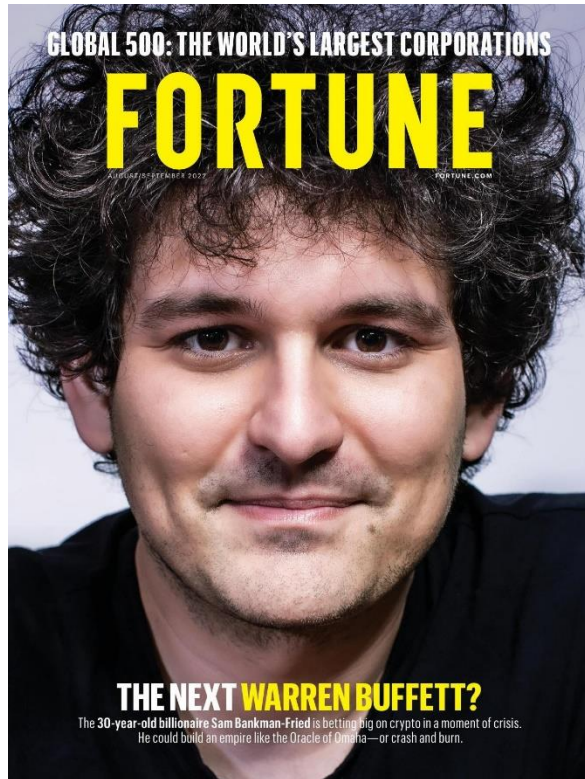
# Transactioneel



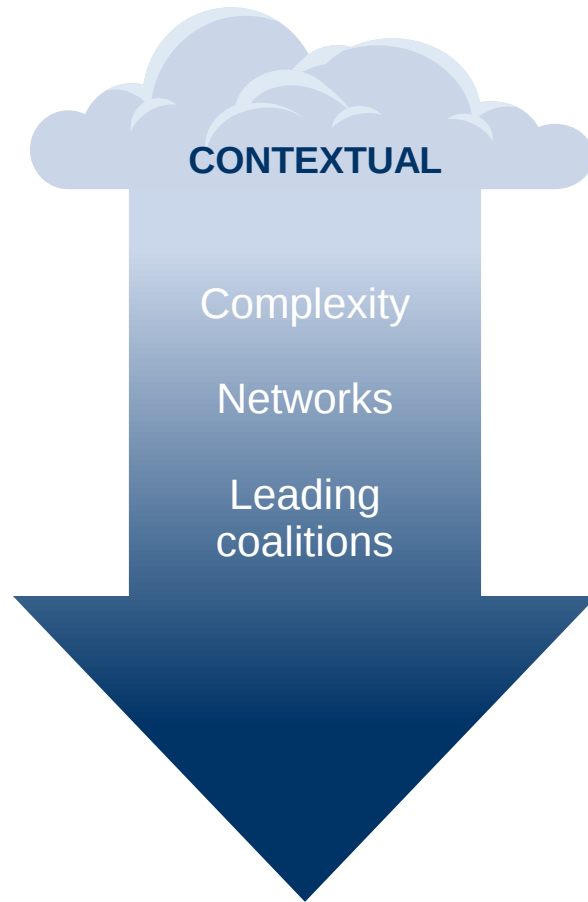
# Transformationeel



# Transformationeel 2.0



# Contextueel



# 'Leading Coalitions'



# Eenheid in diversiteit



# Honderd jaar leiderschap...

Leeuwenkoning



Visionaire inspirator



Golfsurfers



# Vragen voor jezelf

- Welk leidersparadigma is dominant in jouw eigen organisatie?
- Wat vragen de ambities voor de toekomst?
- Hoe kijken je medewerkers tegen jou aan?
- Waar ligt jouw eigen persoonlijke voorkeur?

# Het organisatorisch systeem

## De Pyramide



## De Kudde



## De Zwerm



# Organisatie-reflexen: voor- en nadelen

## *Pyramide*

++

concentratie bevoegdheden  
daadkracht  
directe actie mogelijk

-/-

vereist daadwerkelijke controle  
weinig flexibel  
persoonsafhankelijkheid

## *Kudde*

visie en perspectief  
motiverend  
kan eenheid scheppen

realiteitswaarde?  
matige trefzekerheid ('fuik')  
persoonsafhankelijkheid

## *Zwerm (ecosysteem)*

brede denkkraft  
adaptiviteit  
gezamenlijke inzet

consistentie  
trage besluitvorming  
diffuse verantwoordelijkheden

# Grensoverschrijdend gedrag



# Rol versus identiteit

Some moments you have to be king,  
it's a role not an identity.



# The world is changing

## The world is changing

The world has changed tremendously over the last fifty years. But when it comes to leadership and governing organizations, many structures and habits originate from the old, industrial era. No wonder established executives often come short in the new reality, resulting in both professional blunders as well as societal scandals. It seems that the 'classic leader' is no longer suitable for the modern era. So what are the challenges for tomorrow's leaders?

✦ Everything is connected



Scan me

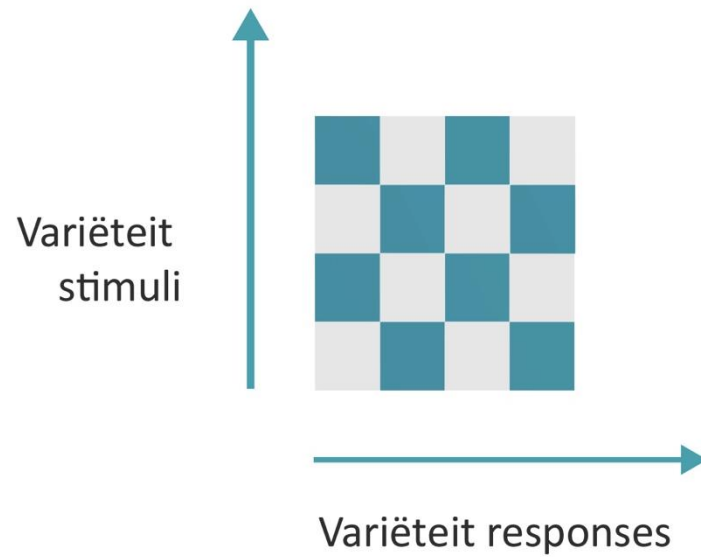
Scientific knowledge

*So what are the challenges  
for tomorrow's leaders?*

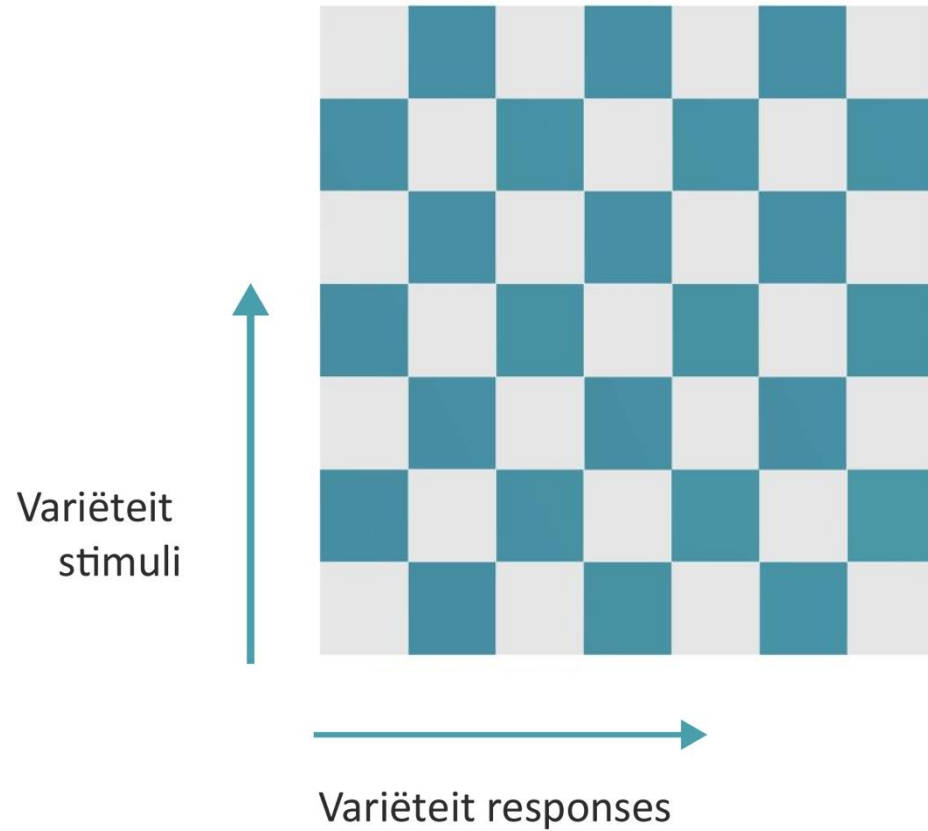
# Megatrends mondiaal

|                    |                                  |
|--------------------|----------------------------------|
| Digitalisering     | ‘a virtual world’                |
| Globalisering 2.0  | ‘geopolitics and geo-economics’  |
| Individualisering  | ‘power to the person’            |
| Demografie         | ‘growth, mobility and diversity’ |
| Duurzaamheid & CSR | ‘environmental crisis’           |
| Technologie        | ‘disruptive combinations’        |

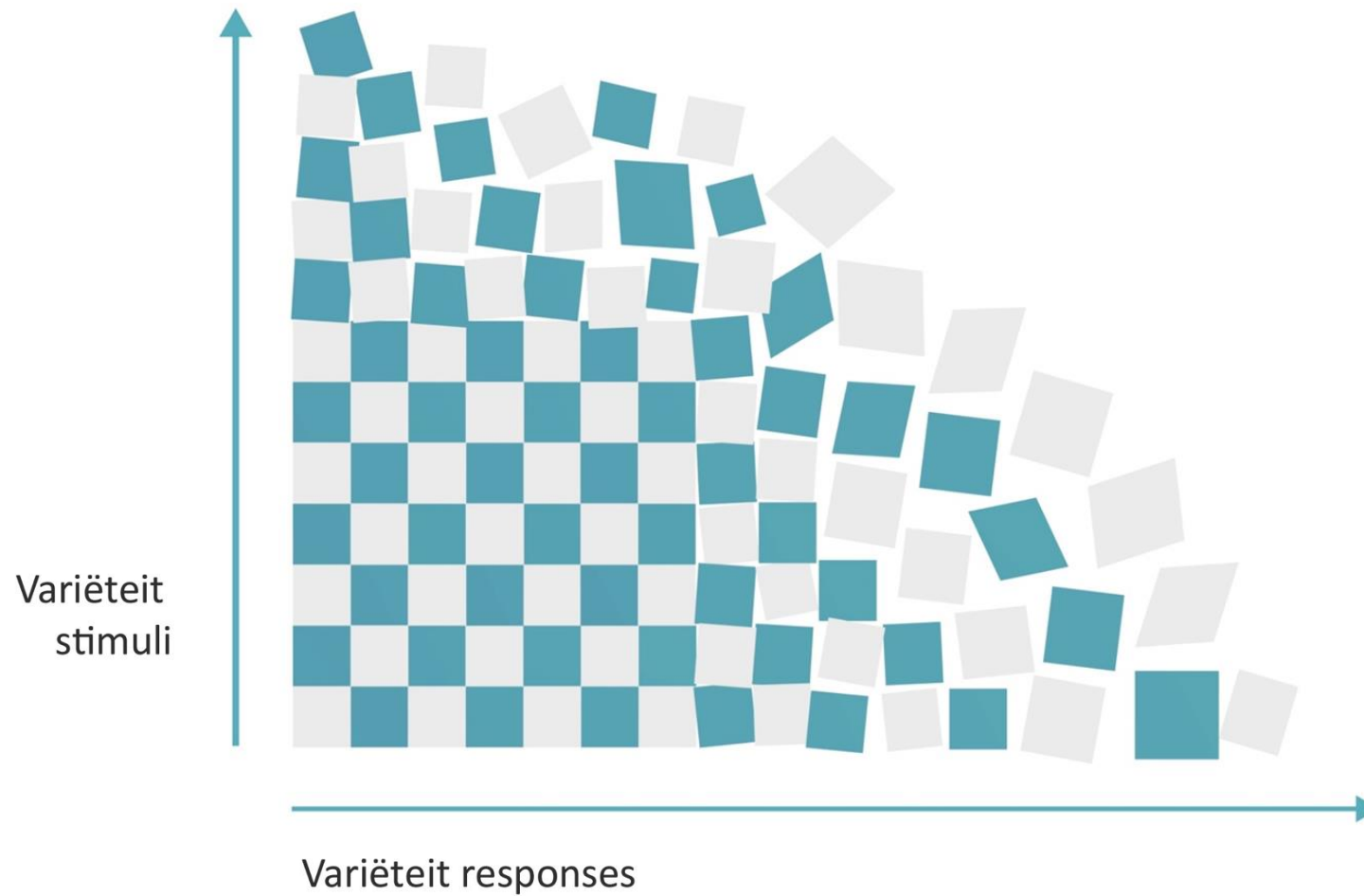
# Het speelveld: 'evident system'



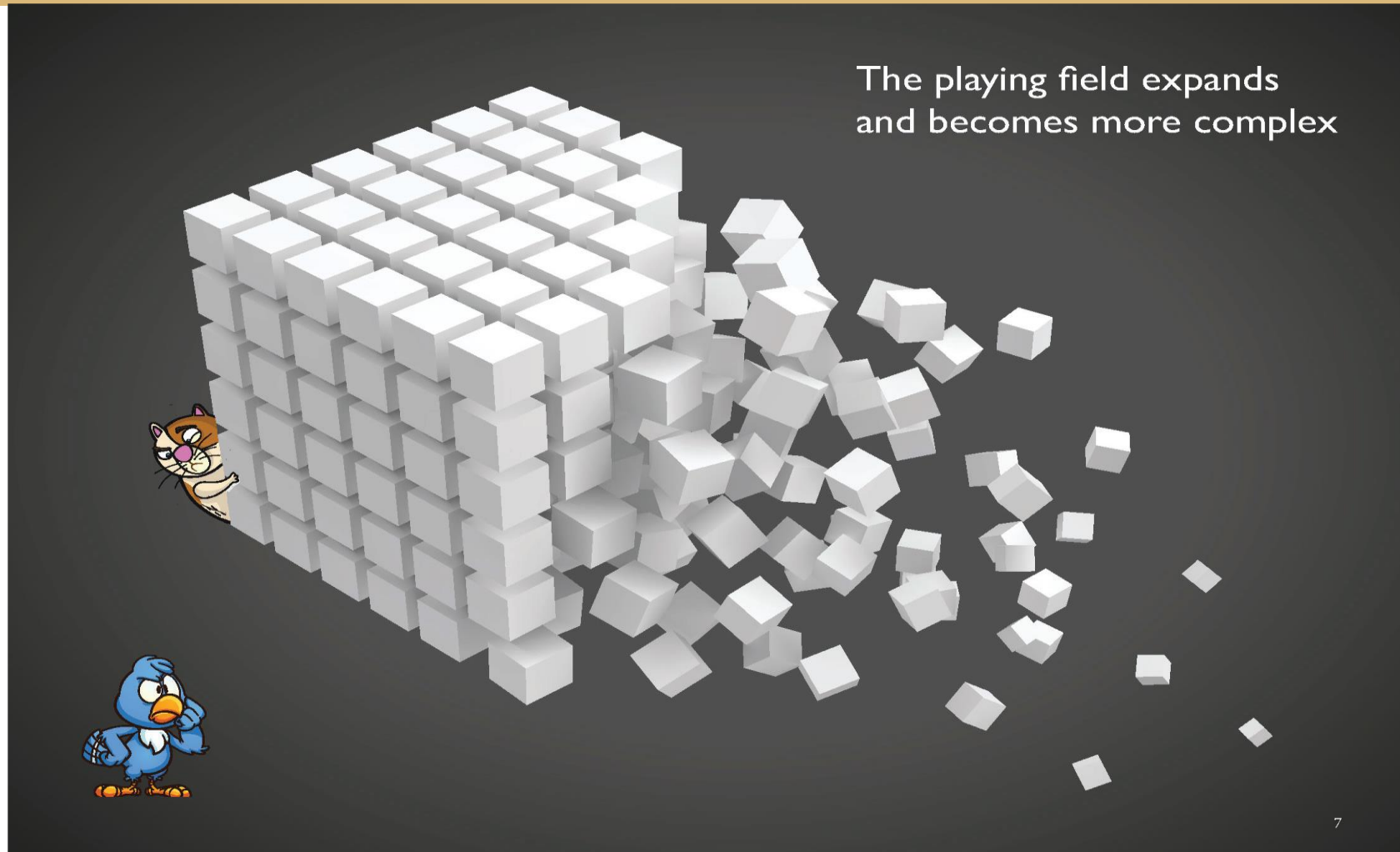
# Het speelveld wordt groter: 'complicated system'



# Het speelveld wordt groter en complexer: 'complex system'



# ‘VUCA’



# Connected: disruptieve complexiteit



# Ambiguiteit: wicked problems



# Gecompliceerd vs. Complex

Voorspelbaar en stuurbaar



Adaptief en emergent



# Besturingsparadigma

‘In control’

---



‘Trefzeker meebewegen...’

---



***“In the 20th age we learned well how to deal with complicated issues, but in the 21th age we have to learn to deal with complexity.”***

*Santa Fe Institute 2014 Conference*

---

# ‘Complexiteit’ op 3 niveau’s

1. Stoplap – dooddoener cq. smoes
2. Begrijpen van de onderliggende patronen in een onoverzichtelijke situatie – als buitenstaander
3. Grip en impact krijgen in een systeem waarvan je zelf deel uitmaakt – als participant en systeemfactor

# Uurwerksturing vs. zwermsturing

## **Gecompliceerde configuratie: 'de realiteit is voorspelbaar en beheersbaar'**

- De organisatie als een gereguleerd en gecontroleerd *mechanisme*
  - Natural state = equilibrium
  - Reflex = sterk maken van de sturing
- 

### **Leiderschap als cybernetisch model:**

- Stellen van rationele doelen en die bereiken door gestructureerde sturing en controle
  - Top-down strategiebepaling en veranderingsinitiatieven
- 

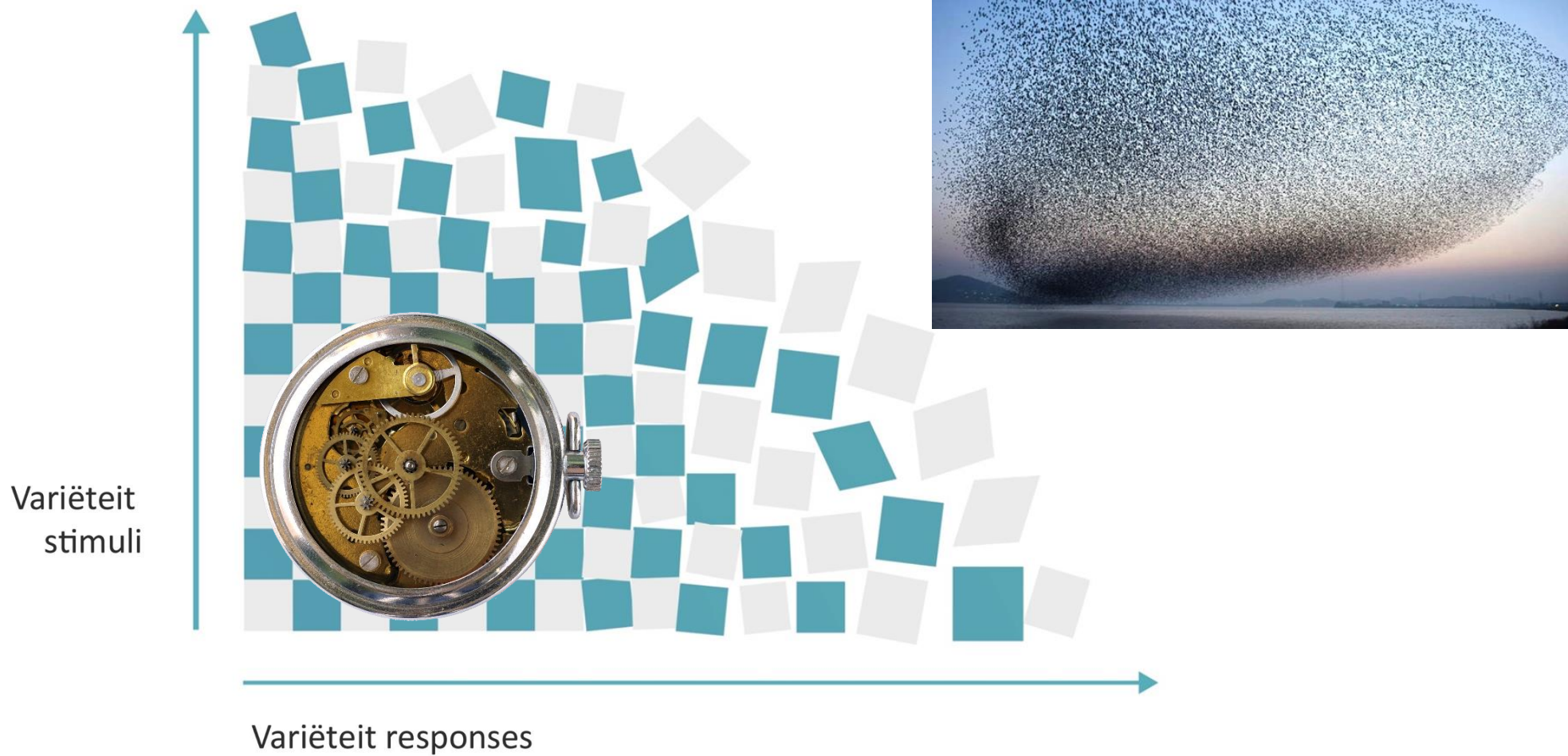
## **Complexe configuratie: 'de realiteit is veranderlijk en vraagt om continue adaptiviteit'**

- De organisatie als een *ecologie* van complex adaptieve systemen
  - Natural state = dis-equilibrium
  - Reflex = sterk maken van de systemen
- 

### **Leiderschap als systeem-ecologie:**

- Conditie creëren waaronder de systemen hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen
  - Bevorderen van het vermogen tot netwerken, samenspel en zelforganisatie
-

# From Clockworks to Swarms...



# Impact

- Hiërarchie
- Deskundigheid
- Legitimiteit



- Contact
- Relaties
- Vertrouwen



# Order Response vs. Adaptive respons

Order response: pulling back to equilibrium again



Adaptive respons: engaging and adapting



# Leidersgedrag

Leadership: 'a social practice'

# We Don't Need Another Hero



# Besturing en leiderschap richting 2025

---

From leaders to leadership

‘systeemfunctie’

---

From directing to enabling

‘mogelijk maken’

---

From means to meanings

‘zin en betekenis’

---

From hard power to soft power

‘samenspel’

---

# Klassieke leiderskwaliteiten

## Classical leadership qualities

Classical leadership theories have their origins in the industrial era, aimed at governing and influencing employees in defined structures and departments, to achieve predetermined goals, with predictive indicators such as output, efficiency, return on investment, KPI's and process goals. They tell us how leaders, by formal structures, can influence, motivate and steer others in the direction of the hierarchically established goals. The basic principles for classical leadership qualities are direction and control.



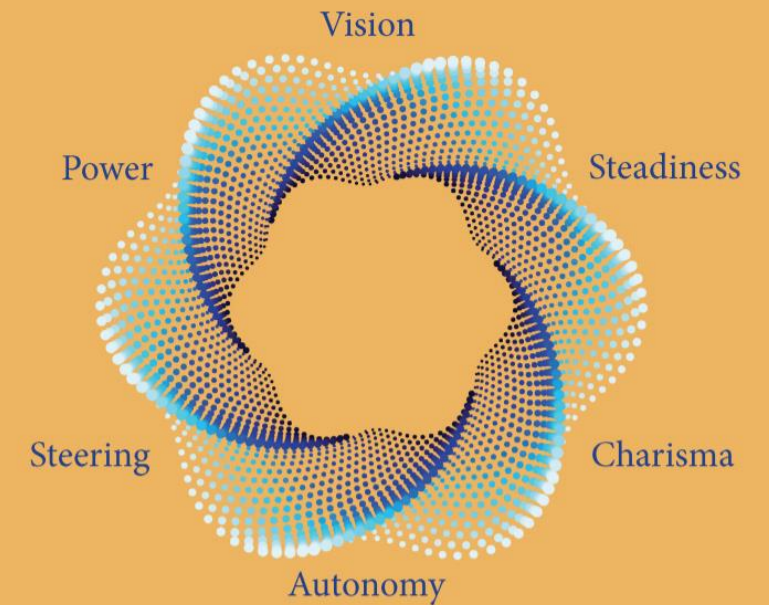
Scan me



Scientific knowledge

*The basic principles for classical leadership qualities are direction and control.*

Direction and control



9

# Leiderskwaliteiten voor complexiteit

## Leadership qualities for the future

However, for the current context, a dynamic and less predictable world, other elements are also essential: learning, adapting, innovating, dealing with speed, dynamics, plurality and uncertainty. This requires a different form of leadership.

The core of this is that the strength and quality of informal networks are not 'aligned', suppressed or fitted into the desired structure, but are given plenty of room so that cross-organizational interaction and dynamics are stimulated.

This enables organizations to unlock the power, expertise, and innovative and problem-solving capacity of all participants. The basic principles for next-generation leadership qualities are *adaptivity* and *interplay*.



Inspiration



Scientific knowledge

*The basic principles for next-generation leadership qualities are adaptivity and interplay*

## Adaptivity and interplay

### Contextual view

Antifragility

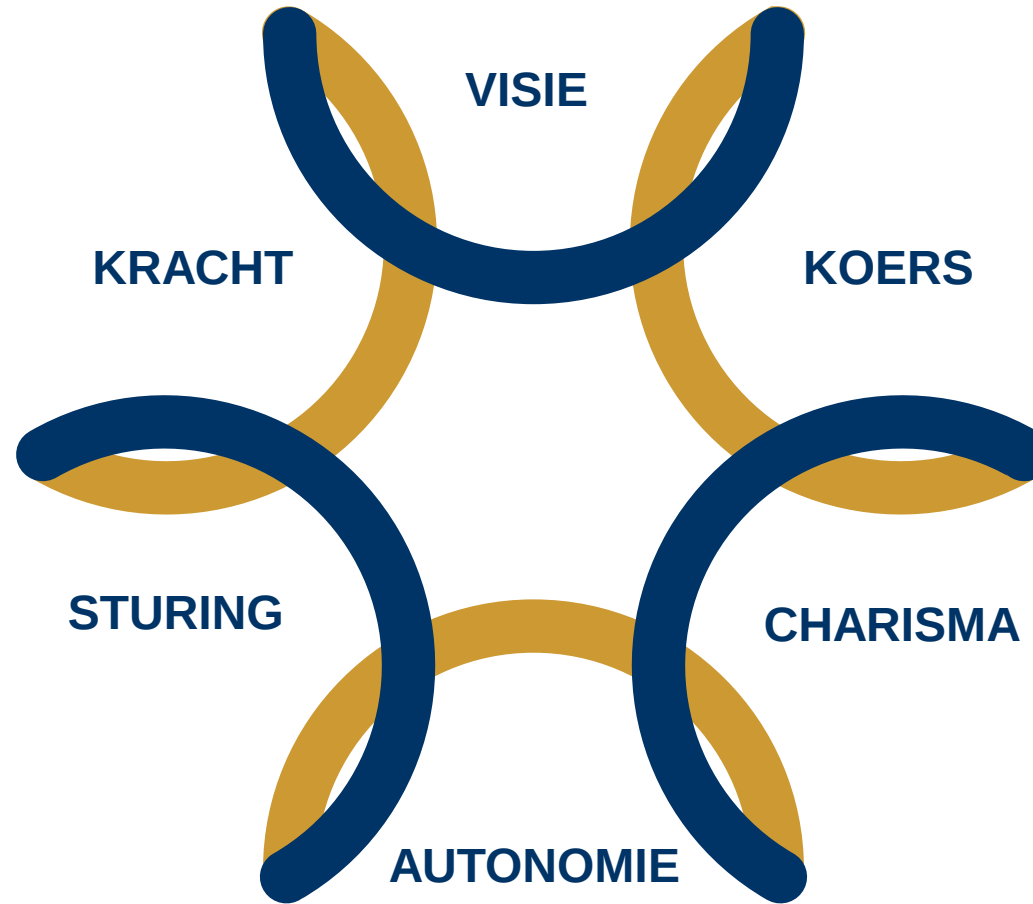
Equifinality

Interplay

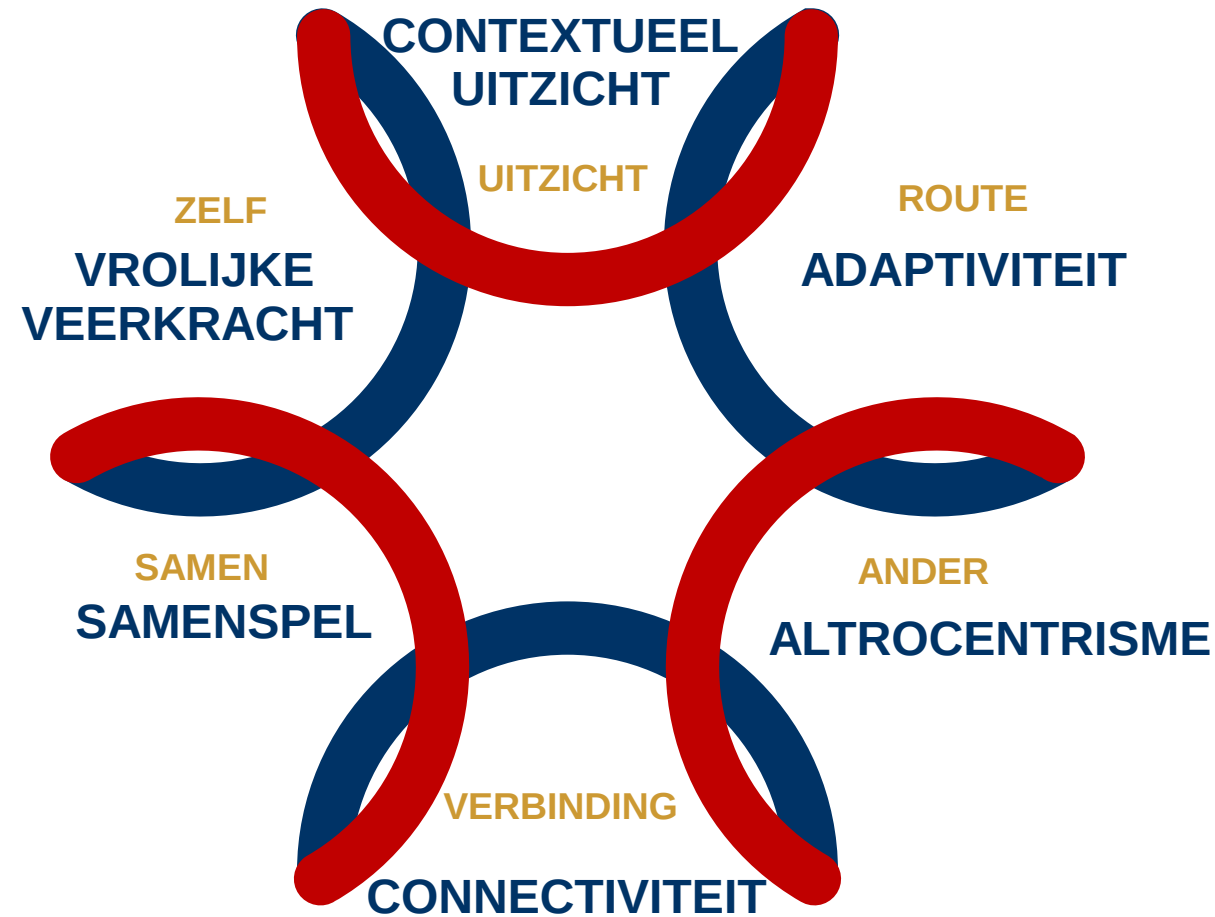
Altrocentrism

Connectivity

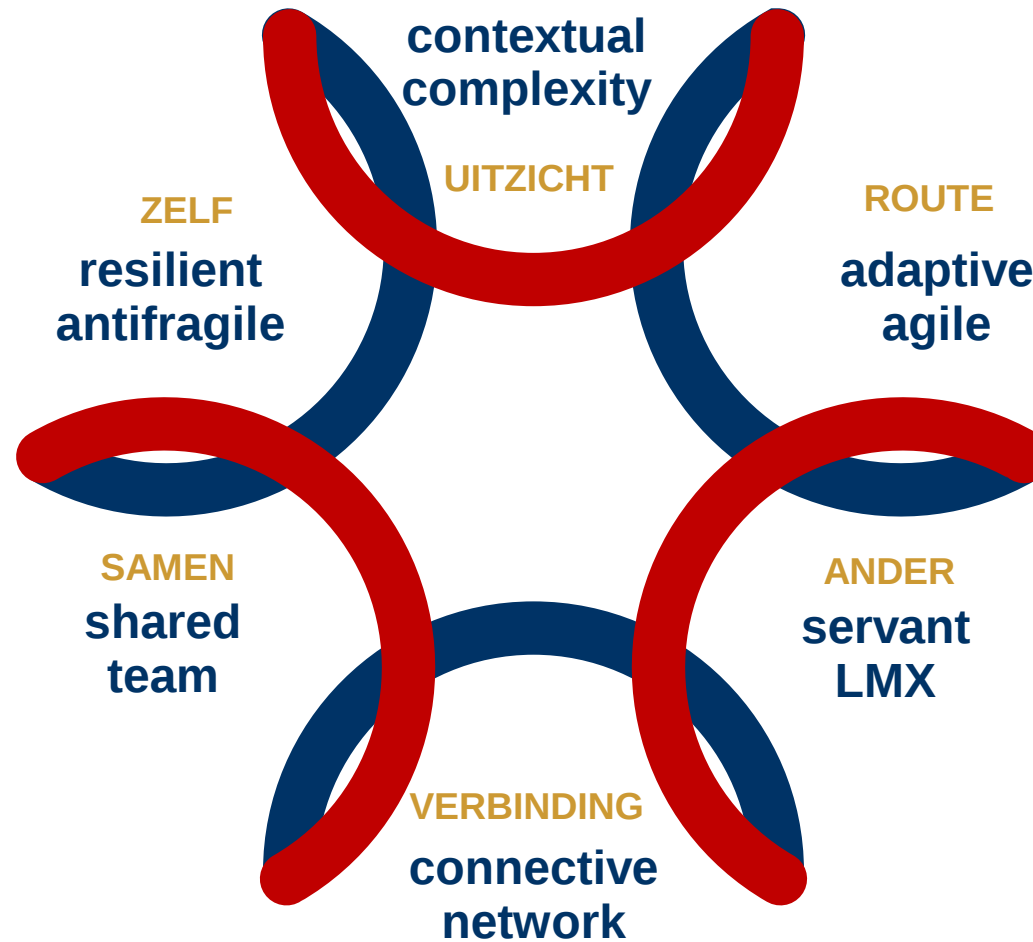
# Klassieke leiderskwaliteiten: richting en sturing



# Leiderskwaliteiten voor complexiteit: schakelen en samenspel



# Connections to scientific leadership concepts



# Uitzicht: hoe kijk je naar buiten

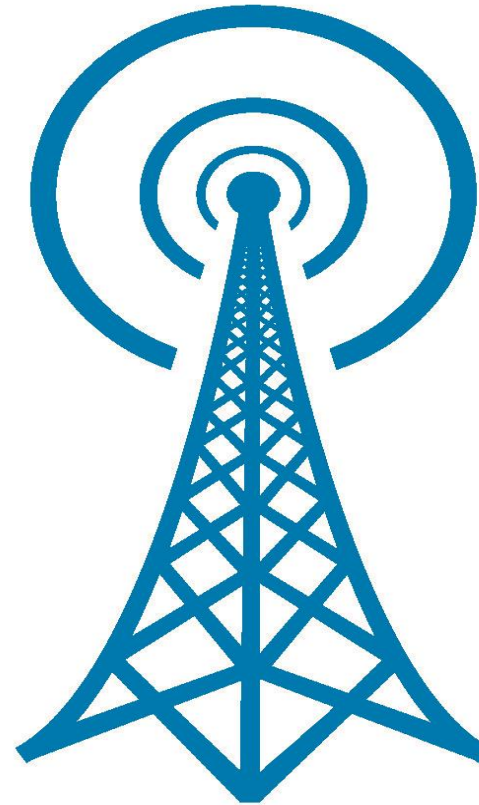
## Visie

---



## Contextueel uitzicht

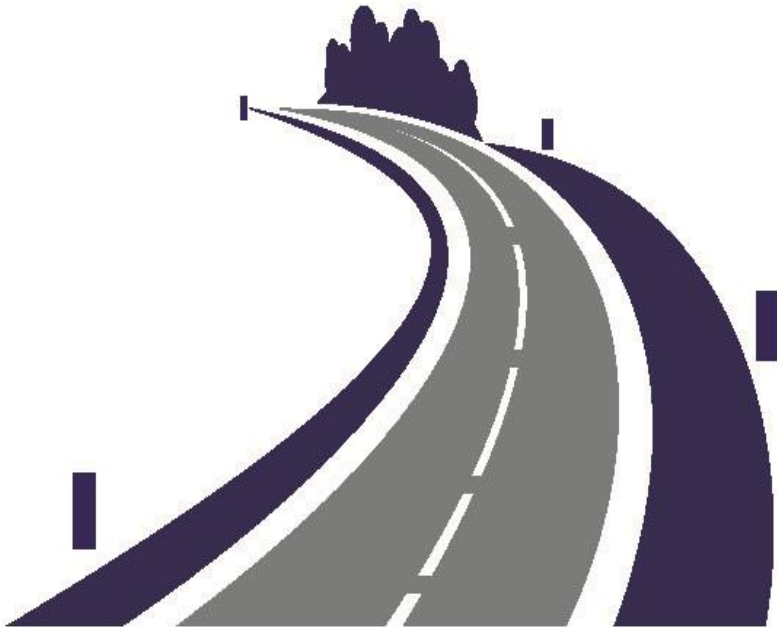
---



# Route: hoe kies je je weg

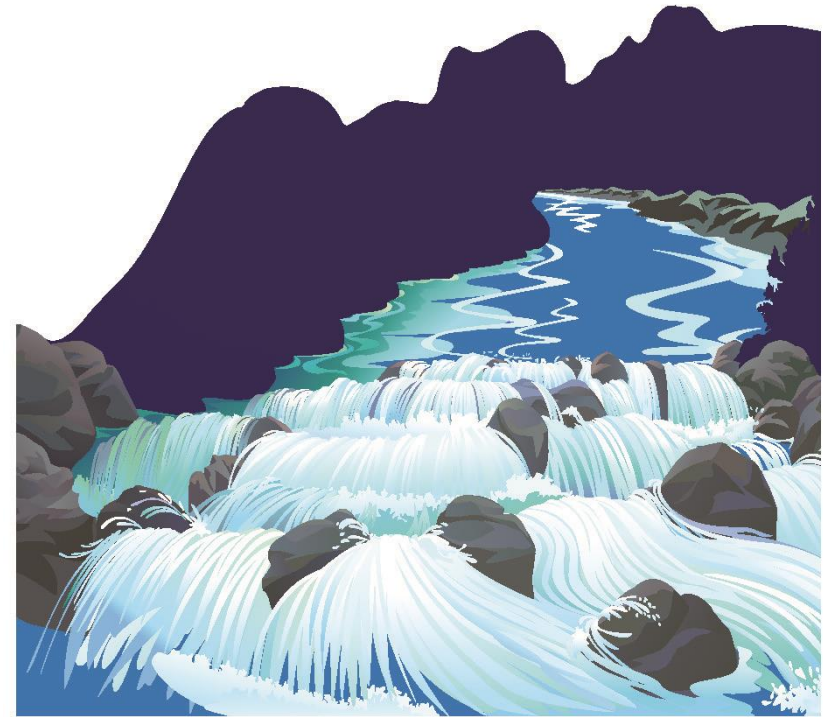
## Koers

---



## Adaptiviteit

---



# Ander: hoe stel je je op naar anderen

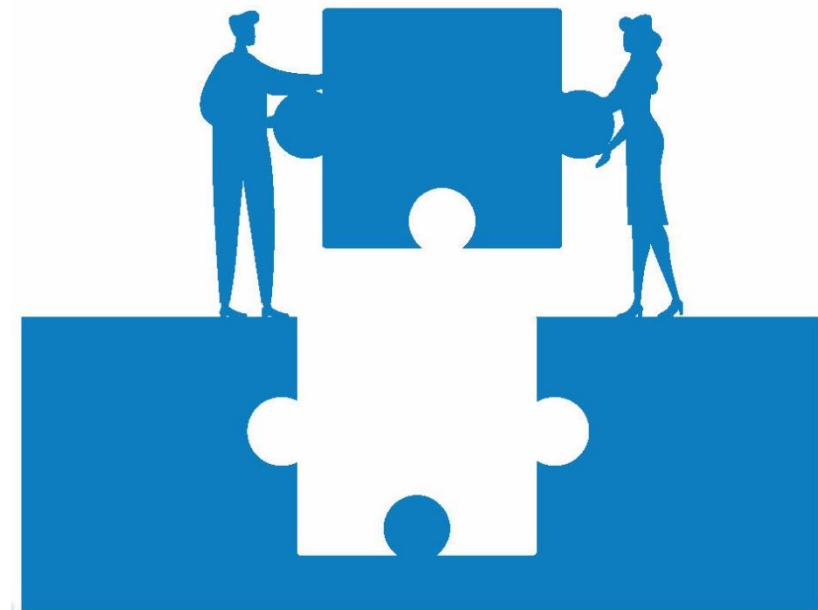
## Charisma

---



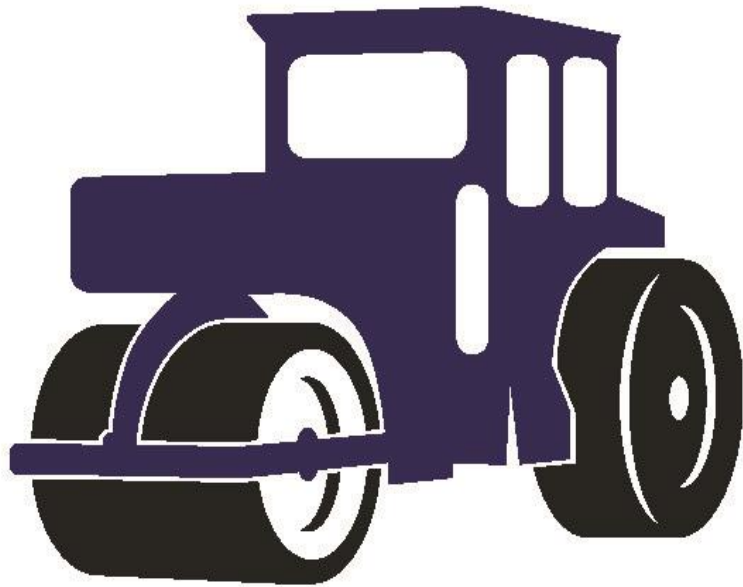
## Altrocentrisme

---

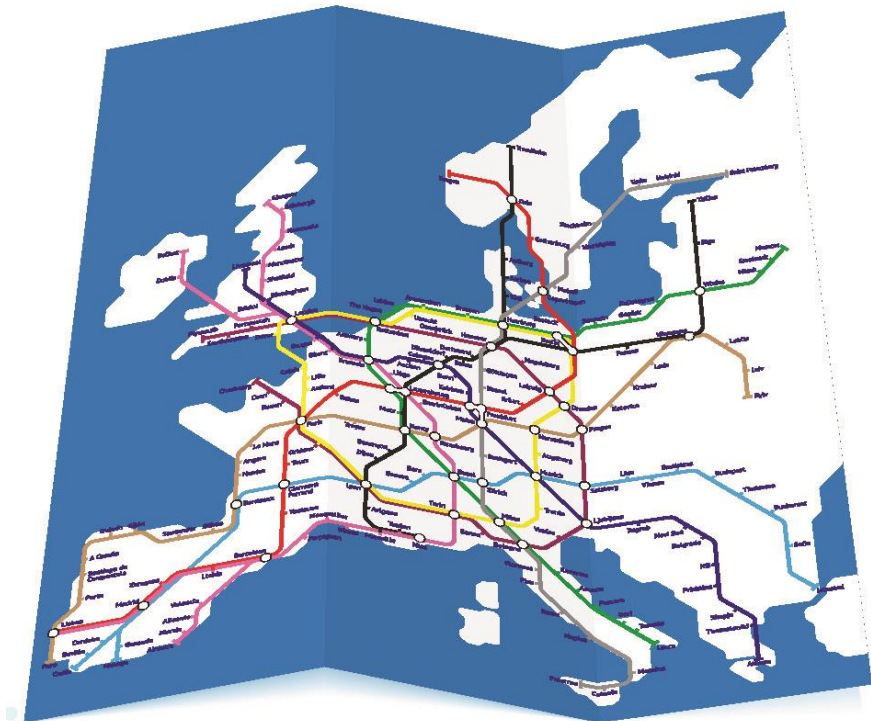


# Verbinding: hoe ga je relaties aan

## Autonomie

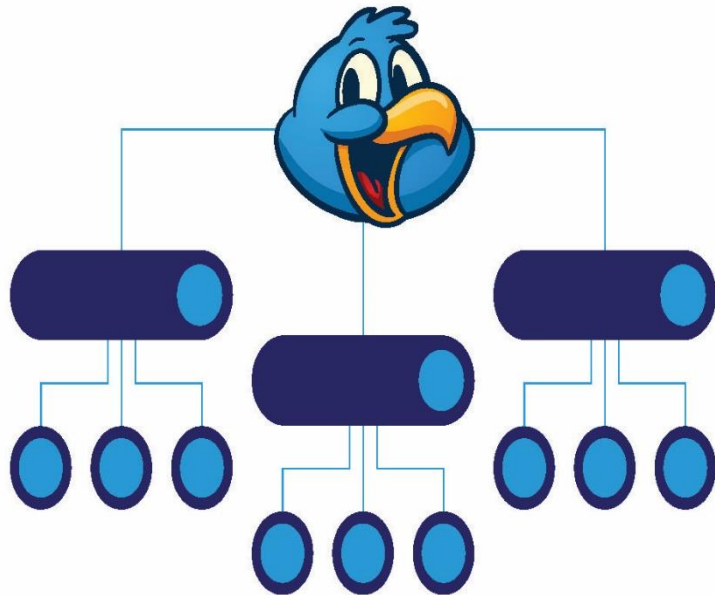


## Connectiviteit



# Samen: hoe geef je leiding

## Sturing



## Samenspel



# Zelf: hoe houd je je staande

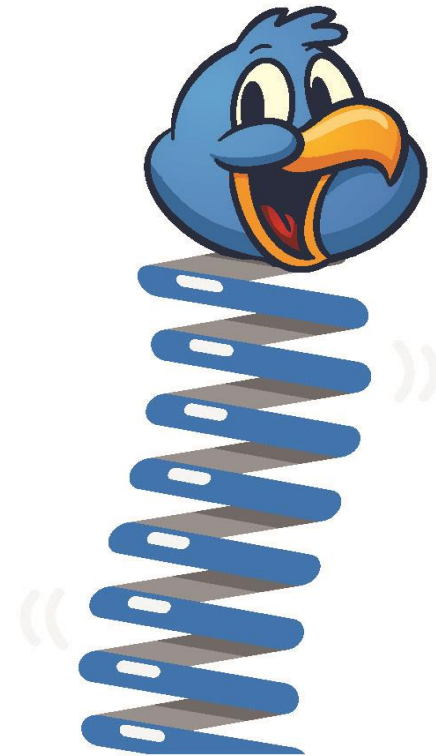
## Kracht

---



## Vrolijke veerkracht

---



# Het mengpaneel: contextuele flexibiliteit



## Visionair

Zoeklicht: beschijnt waar jij het richt

UITZICHT



## Koersgericht

Hoofdweg: direct en afgebakend

ROUTE



## Charisma

Kampioen: weet het, als de beste

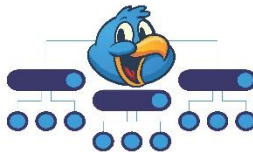
ANDER



## Autonoom

Stoomwals: krachtig en onverstoort

VERBINDING



## Sturing

CEO: stuurt van bovenaf

SAMEN



## Kracht

Rots: in de branding

ZELF

## Contextueel

Antenne: 360° ontvangst



## Adaptief

Rivier: zoekt meanderend zijn bedding



## Altrocentrisch

Puzzelstukje: maakt het geheel compleet



## Connectief

Metrokaart: zicht op de eigen positie



## Samenspel

Witte bal: beïnvloedt van binnenuit



## Vrolijke veerkracht

Springveer: soepel en steeds veerkrachtiger



Bron: Peters, F. (1e druk, 2023), *Leiders van de toekomst, Gericht werken aan je leiderschap*

# Reflectievragen

- Geef -intuïtief- een eerste inschatting van jouw standaardinstelling op elk van de zes dimensies (links, rechts, midden)
- Hoe past dat bij jouw functie en de verwachtingen daaromtrent?
- In duo's, subgroepjes: wissel je persoonlijke analyses uit en bespreek de punten van spanning
- Wat betekent dit beeld voor jouw eigen ontwikkeling?

## ‘Je bent op je best als je jezelf kunt zijn’

- Welke symbolen karakteriseren jouw leiderschap het meest?
- Waarin loop je het risico om door te schieten? Hoe ziet dat er uit?
- Welke symbolen zou je meer willen laten zien in jouw leiderschap?
- Wat houd je daarin tegen?

# Kaartspel: groepsgesprek

- Kijk naar de aanwezigen rond de tafel en kies voor iedereen één of meer kaarten uit met een symbool dat je voor hem/haar het meest kenmerkend vindt.
- Als alle deelnemers hun kaarten hebben uitgedeeld, vraag dan een toelichting op de kaarten die jij hebt gekregen. Ga zo de tafel rond.
- De kaarten waarmee je na de toelichting akkoord bent, laat je bij je liggen. De kaarten waar je het niet mee eens bent, deel je uit naar anderen bij wie je ze meer vindt passen.
- Wat valt jullie op in het totaalbeeld?
- Geef vervolgens elk van de aanwezigen één of meer kaarten met een symbool dat je hem/haar zou gunnen. Wat zou dat kunnen opleveren?
- Bespreek beurtelings welk bijbehorend gedrag wenselijk zou zijn en waarom dat moeilijk is.

# Reflecties en voornemens

- Welke inzichten/ontdekkingen heb ik opgedaan?
- Wat wil ik hiervan vasthouden?
- Wat ga ik er mee doen?

**Waar een oordeel begint,  
eindigt de waarneming.**

**OM**  
**DENKEN**

*uit ons boek  
'Huh?! - de techniek van het omdenken'*

# Contactgegevens

[www.freekpeters.eu](http://www.freekpeters.eu)

[fpeters@galangroep.nl](mailto:fpeters@galangroep.nl)