



Leiderschap & ontwikkeling in de organisatie van nu en de toekomst

4 ontwikkelingen

Nico Dondergoor



4 ontwikkelingen

We leven in een boeiende tijd, met stevige uitdagingen die vragen om transformatie. Van ons als mens, als organisatie en als mensheid. Doorgaan op dezelfde voet kan niet meer, en dat willen velen ook niet. Geen grote hiërarchische structuren meer met focus op geld, macht en ratio. Maar wel flexibele organisaties gebaseerd op gelijkwaardigheid, onderling vertrouwen en passende verantwoordelijkheid.

In de organisatie van nu en de toekomst werken zelfbewuste mensen die vanuit een collectief bewustzijn werken aan duurzame ontwikkeling van mens en planeet. Dat vraagt om transformatie, wat betekent dat je diepgaand verandert, onbenut potentieel inzet en niet meer terug kunt veranderen naar hoe het was. Dat wil je ook niet, omdat het nieuwe zoveel (h)echter en mooier is. Als mens doe je dat je hele leven al, letterlijk alle cellen in je lichaam veranderen in 8 jaar tijd. Nu is het tijd om dat samen op grotere schaal te doen, en daarvoor hebben we sterke leiders nodig.

Minder gepland, meer emergent

Klinkt groots en verreikend allemaal, maar het is dichterbij en misschien ook wel makkelijker dan je denkt. Als je het stap voor stap doet. Als je durft om eerst het oude los te laten voordat je precies weet wat het nieuwe is. Het nieuwe onbekende omarmen, dat gaan we met steeds grotere regelmaat moeten doen. Er zal steeds minder geplande toekomst zijn, en meer toekomst die sneller en in andere vormen dan verwacht op ons afkomt. De zogenoemde emergente toekomst kunnen we niet maken of controleren. We kunnen wel proberen om flexibel te zijn en mee te gaan op deze stroom, ook als ie van een hele ander kant komt dan je dacht. Organisaties die alleen nog varen op strakke kpi's, processen gericht op beheersen en logge meerjarenplannen gaan kopje onder als ze zich niet weten aan te passen.

Ontwikkelingen waar je als organisatie wat mee moet

De leiders voor de toekomst weten hun organisatie of team richting te geven in deze toenemende onzekerheid. Dat vraagt om meer authentieke menselijkheid, hard sturen op flexibele werkwijzes en collega's inspireren tot leiderschap. Leiders werken aan deze vier ontwikkelingen:



Leiderschap: Purpose en Leidende Principles geven richting

Elke organisatie heeft een purpose nodig. Dit kun je ook een anker, kompas of De bedoeling noemen. Een hoger doel waar mensen zich aan willen verbinden, en leidende principes die richting geven aan gedrag en (organisatie) ontwikkeling. Je purpose is verbonden met de wortels van je organisatie, en heeft potentieel voor de toekomst. Een purpose waar een organisatie voor staat, en waar je je als mens aan wil verbinden is een ongelooflijk sterk kompas. Samen met je leidende principes geeft het je enorm veel houvast bij het nemen van besluiten.

Een purpose inspireert

Een purpose waar een organisatie voor staat, en waar je je als mens aan wil verbinden is een ongelooflijk sterk kompas. Je purpose is verbonden met de wortels van je organisatie, en heeft potentieel voor de toekomst. Het draagt bij aan het versterken van het grotere geheel, omdat je denkt dat het leven daar mooier, beter of makkelijker van wordt voor mensen die het kunnen gebruiken. Dat maakt je relevant voor je klanten, en aantrekkelijk voor getalenteerde medewerkers. Het zorgt voor een intrinsieke motivatie, nieuwe mogelijkheden, energie en bereidheid om te leren veranderen. Het leren kennen van dat nieuwe klantcontactsysteem gaat dan net zo makkelijk als het leren kennen van de nieuwste Iphone. Omdat medewerkers zich met hun hart hebben verbonden de organisatie, haar klanten en producten & diensten die je voor hen verzorgt.

Leidende principes zijn er al

Leidende principes zijn vuistregels voor het nemen van dagelijkse beslissingen. Ik ervaarde dat 'Safety first' er bij Shell voor zorgt dat je eerst wordt verteld waar de nooduitgang is, voordat je een kop koffie aangeboden krijgt. Als leiders moet je jullie purpose en leidende principes keer op keer kunnen vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden. Dit zorgt voor duidelijkheid, in een veelvoud aan complexe situaties die op je af komen. Het mooie is: jullie leidende principes zijn er al. En zijn waarschijnlijk onbewust al verankerd in de kern van de organisatie. De kunst is om ze expliciet te maken, en er constant naar te handelen. Het hebben van een inspirerende purpose en sterke leidende principes betekent overigens niet dat je niet kunt sturen op aansprekende resultaten, of dat je alles maar wilt doen voor je klant, ten koste van je eigen werkplezier en vitaliteit.



2

Goed samenwerken wordt een 'need to' in plaats van een 'nice to'

Meer, andere en intensievere samenwerking. Met je teamgenoten, andere disciplines in je organisatie en vooral met andere organisaties. Samen leren met een brede en open blik.

Samen kom je verder, en ga je sneller!

De laatste crises maken expliciet wat we ook al langer wisten: je moet het samen doen, anders overleven we niet. Zelfs 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder' bereikt zijn houdbaarheidsdatum, samen ben je soms ook sneller. De bijna onbeperkte toegang tot data en informatie (gegenereerd door anderen) zorgt ervoor dat we steeds sneller kunnen reageren op ontwikkelingen. Gezamenlijke beslissingen moeten sneller genomen worden, terwijl er meer stakeholders zijn. In de zorg is het aantal betrokken partijen bij een client enorm gestegen, terwijl besluiten even adequaat als zorgvuldig moeten worden genomen. De balans verschuift van controleren naar vertrouwen van je samenwerkingspartners. Dat vraagt van je dat je je durft te verdiepen in het perspectief van de ander, in plaats van verdedigen van jouw perspectief. Het vraagt om kwetsbaar zijn over jouw belangen, die te kunnen 'parkeren' in je oprechte aandacht voor het belang van de ander.

Dansen met de polariteiten

De leiders van nu en de toekomst kunnen werken met polariteiten, omdat ze weten dat er nooit 1 waarheid is. Ze zoeken per situatie de balans tussen veel vrijheid geven en voldoende kaders stellen. Tussen standaardisatie en maatwerk, tussen oud en nieuw. Dat vraagt contact maken op mens niveau, kijken naar het grotere belang. Samen leren, durven experimenteren, en bereid zijn om over jezelf te leren.



3

Dieper leren voor houvast

Investeer in meer zelfkennis en intrinsiek houvast van leiders en iedereen die de organisatie wil laten bijdragen aan de maatschappij, ook in stormachtige tijden. Je weet ook hoe jouw talenten nodig zijn en waren in je familie, en bent je bewust hoe dit doorwerkt in het nu..

Omgaan met meer onzekerheid en intensiever samenwerken vraagt om diepere zelfkennis. Als je de houvast niet buiten jezelf vindt, dan moet je het binnen jezelf vinden. Dat geldt voor leiders, maar uiteindelijk voor iedereen. Natuurlijk moet je weten wat je drijft en welke talenten & valkuilen je hebt. Je weet ook hoe jouw talenten nodig zijn en waren in je familie en bent je bewust hoe dit doorwerkt in het nu. Je kent jezelf: je kunt lachen om je belemmeringen, durft hulp te vragen en je weet op basis waarvan je lastige keuzes maakt.

Als ik jou zie, zie ik mezelf

Mildheid naar jezelf is mildheid naar de ander. De koppigheid of juist nonchalance van de ander herken je ongetwijfeld bij jezelf in andere situaties. Vanuit dit persoonlijk bewustzijn is samenwerken veel makkelijker, en kun je vanuit daar ook anderen uitnodigen en begeleiden om hun belemmerende gedachten en gedrag te transformeren. Dat betekent natuurlijk niet dat alles kan en mag. Daar moet je afspraken over maken en elkaar op aanspreken. Dat goed doen schept vertrouwen in de intentie en professionaliteit van de ander, en vermindert de drang om te beheersen en controleren.

Dieper leren als team

Ook als team kun je met elkaar leren en begrijpen waarom jullie doen wat je doet. Je krijgt inzicht in onbewuste patronen, gevoed door eerdere gebeurtenissen waar niemand eigenlijk nog van weet. Bekijk deze korte video over hoe dat kan ontstaan <https://www.youtube.com/watch?v=flhqd8lbkz0> Het is belangrijk dat je ook als team maximaal bewust bent welke van dit soort dynamieken jullie helpen, en welke niet. Daarom werken met de onderstroom om bewustzijn in jullie team te vergroten en in te grijpen op systemisch niveau. Korte en impactvolle interventies die organisaties keer op keer sterker maken om elke uitdaging met vertrouwen tegemoet te zien.

Werken met de onderstroom om bewustzijn te vergroten en ingrijpen op systemisch niveau. Korte en impactvolle interventies die organisaties keer op keer sterker maken om elke uitdaging met vertrouwen tegemoet te zien.



Wendbaar en weerbaar

Zorg voor organisatie- en samenwerkingsvormen die flexibiliteit ondersteunen en zorgen dat je anti-fragiel (<https://www.youtube.com/watch?v=YhwEmS3-tf8>) wordt: van elke misser word je slimmer en weerbaarder.

Kies voor samenwerkingsvormen die flexibiliteit ondersteunen en ervoor zorgen dat je antifrágile wordt. Dit betekent dat je van elke verandering sterker en slimmer wordt, in plaats van houtje-touwtje-hopen-dat-het-goed-blijft. Ons lichaam werkt ook zo: als je regelmatig je spieren belast bij het sporten, gaan ze daarna overcompenseren zodat ze het de volgende keer langer volhouden. Zo wordt je sterker. Dat is als team of organisatie ook nodig, om klaar te zijn voor de volgende verandering in je omgeving, of als je juist de verandering wilt vormgeven! Dat betekent expliciet de tijd nemen om te reflecteren, alle wijsheid uit de groep te halen en slimme oplossingen te bedenken met 100% draagvlak. Deze mindset van voortdurend leren en slim organiseren ondersteun je met een passende structuur.

Nieuwe werkwijzen

Omdat we minder ver vooruit kunnen kijken, kijken we stap voor stap wat er nodig is om complexe problemen het hoofd te bieden. Dat vraagt ook om nieuwe werkwijzen, andere manier van besluiten en anderssoortige interventies. Dat kan met praktisch project of programmamanagement, maar steeds vaker blijken Scrum, Lean en Holacracy werkwijzen te zijn die maximale flexibiliteit faciliteren. De aanpak van het kabinet in de Corona crisis is daar een mooi voorbeeld van: stap voor stap bekijken wat er versoepeld kan worden, en eventueel weer aanscherpen als het toch niet blijkt te kunnen.



Uitgave van Undongo

1 februari 2021

Auteur: Nico Dondergoor,

Founder en Teamcoach

06-30465012

nico@nicodondergoor.com

Undongo. Fundament voor nieuwe groei.