

Transformatie en leiderschap in een hybride organisatie

Al eerder heb ik toegezegd om dieper in te gaan op open leiderschap in een hybride omgeving. Immers, starten met omvormen betekent automatisch dat er een hybride situatie ontstaat. In dit artikel ga ik in op hoe je jouw leiderschap kunt vormgeven tijdens de transformatie naar een open organisatie en wat dit van je vraagt. Ik wil je daarbij een hart onder de riem steken, aangezien dit vraagt om lef, moed en vasthoudendheid.

“Er ontstaat verzet tegen leiders die hun prioriteit leggen bij het eigen imago, status, handhaving van macht en economische kortetermijnbelangen.”

Ik beschrijf hoe je jouw eigen transformatie naar een open en duurzaam leiderschap gelijk op kunt laten lopen met de omvorming van de organisatie naar een meer duurzaam model. Het woord ‘duurzaam’ gebruik ik niet voor niets. Veel organisaties uiten de ambitie om duurzaam succesvol te willen zijn. De hogere echelon van veel van die bedrijven houdt echter krampachtig vast aan geconditioneerde, gesloten en kortetermijnresultaat gedreven patronen. De vraag is of deze werkwijze – en dus het vertoonde leiderschap – wel écht duurzaam is.

Ten slotte wil ik medewerkers inzicht te geven in wat ze van hun leiders en de open organisatie mogen verwachten. En hoop ik dat zij hun leidinggevend kader stimuleren om de transformatie op te pakken.

TRANSFORMATIE IS GAANDE

We leven in een tijdgericht waar in hoog tempo een meervoud aan disruptieve krachten de wereld in zijn greep heeft. Het gaat met name om fundamentele verschuivingen in het klimaat en de manier waarop we als mensheid functioneren. Het zijn krachten die zich zowel economisch als maatschappelijk doen gelden en de gevolgen ervan zijn niet in te schatten en zeker ook niet te onderschatten.

Zo komen mensen in verzet tegen achterhaalde denkwijzen, exclusiviteit, autoritaire systemen met hun leiders. En dan vooral tegen leiders die de prioriteit leggen bij hun eigen imago, status, handhaving van macht en economische kortetermijnbelangen. De organisatievorm maakt niet uit – land, sportbond, publieke instantie, bedrijfsorganisatie – het geïmpersoneerde egoïsme, de ondoordachtheid en machtswellust irriteren. Deze leiders representeren het verleden; hun gebrek aan transparantie, vertrouwen, inclusiviteit en integriteit maakt dat mensen hiertegen (on)zichtbaar in opstand komt.



“We volgen leiders omdat we het willen, niet omdat we het moeten.”

AANHAKEN OF VERZETTEN

Als dit de trend is, wat is dan de boodschap voor organisaties en leiders die zich middels autoriteit en hiërarchie richten op financieel gewin? Het is een achterhaalde en weinig duurzame manier van denken, leiden en organiseren. In toenemende mate onderkennen bedrijven dat de menselijke maat, emotionele intelligentie en sociale innovatie in balans horen te zijn met het belang van de aandeelhouder. Deze bewustwording – met de transformatie tot gevolg – is al enige tijd gaande. Als boardroom en leidinggevend kader heb je de keuze om hierop aan of op af te haken.

Wil je als leider relevant blijven, dan zie je in dat verandering en aanpassing van je eigen gedrag en aanpak nodig zijn. Je kunt vervolgens meeliften op de energie van de transformatie die gaande is en dit momentum benutten in transitie naar een meer duurzaam organisatiemodel. De open organisatie is een voorbeeld van zo'n duurzaam model. Een model dat goed past bij de huidige en de nieuwe generatie medewerkers. En een model dat aantoonbaar dat goed leiderschap zowel het duurzaam succes als de aandeelhouderswaarde vergroot.

Óf je steekt je kop in het zand en verzet je tegen dit nieuwe tijdsgewricht en de energie van transformatie. Die keuze kost juist energie en het is de vraag of er een kans is om te overleven.

HYBRIDE PERIODE

Het zal nooit zo zijn dat een onderneming de dag afsluit als klassieke organisatie en de nieuwe dag begint als getransformeerde open organisatie. Er is altijd een periode waarin de werkelijkheid hybride is met elementen uit beide werelden. Onder een 'klassieke' organisatievorm versta ik een gesloten organisatie, waarbij de balans tussen aandacht voor de business en de mens sterk overhelst naar de business. Dit klassieke organisatiemodel kenmerkt zich door kortetermijndenken en een autoritaire, hiërarchische top-down benadering gericht op het vergroten van de aandeelhouderswaarde.

De kans is groot dat jij als leider de open organisatie al omarmt, bouwt en leidt, terwijl de hogere echelon en de leiders om je heen zich nog bedienen van de klassieke aanpak. Daarnaast mag je aannemen dat je al mensen (en potentiële leiders) binnen je gelederen hebt met een verhoogd bewustzijn van de transformatie en de open organisatie. Open leiderschap in een hybride organisatie vraagt dan ook veel van je kwaliteiten als leider. Te beginnen heb je lef, moed en volharding nodig, plus de vaardigheden om op inhoud de discussie aan te gaan met alles en iedereen. Vanzelfsprekend vooral met degenen die zich nog niet bewust zijn van de transformatie en de noodzaak om zelf te veranderen niet direct inzien.

LEIDERS

Een van de voornaamste taken van leiders is om nieuwe leiders op te leiden. Een goede leider creëert een veilige omgeving voor zijn of haar medewerkers zodat zij zich vrij voelen om actief te participeren. Alleen dan kunnen zij vanuit hun intrinsieke motivatie waarde toevoegen aan de organisatie en het bedrijfsresultaat. De leiders die op deze open manier te werk gaan, zijn de mensen die we graag volgen. En dat doen we omdat we dat willen, niet omdat we dat moeten. Dit is een essentieel element als je streeft naar duurzaam succes.

EN GEZAGHEBBERS

Ik ken veel directeuren en managers in hoge functies die, gezien vanuit de bovengenoemde opvatting, geen echte leiders zijn. Ze zijn hooggeplaatst en voeren gezag. Dat zegt echter niets over het feit of we hen vertrouwen en willen volgen. Een klassiek geschoold directeur kan geen leider opleiden, hij leidt gezaghebbers op. Daarmee is het klassieke model een zichzelf in standhoudend fenomeen. Echter, een onderneming die geen nieuwe leiders opleidt, speelt in dit nieuwe tijdsgewricht met zijn voortbestaan en is alleen al om die reden niet duurzaam.

Ik snap dat er in de boardrooms, door de druk van de aandeelhouderswaarde en het streven naar kortetermijnresultaat, weinig rust en ruimte is voor reflectie over een meer open en moderne organisatiestructuur. Maar dat is wel een gemiste kans.

“De verbinding tussen hoofd en hart vormt je intuïtie en sociale intelligentie.”

DOORBREEK HET PATROON

Ben je geïnteresseerd om dit patroon te doorbreken, kom dan in beweging. Kijk naar het leiderschap en de manier van samenwerken, verbinden, sturen en organiseren. Wees je ervan bewust dat het gaat om een verandering van geconditioneerd gedrag, van overtuigingen die al jaren onderdeel zijn van hoe we organisaties leiden, sturen en organiseren. Hele generaties zijn hier mee opgegroeid en in opgeleid. Het vereist lef en moed van jou als directeur uit het klassieke model om in te zien dat je onderdeel bent van het probleem. Maar daarmee ben je ook deel van de oplossing. Dus waar wacht je nog op?

TEN EERSTE: BEGIN BIJ JEZELF

De belangrijkste sleutel om het patroon te doorbreken, ben je zelf. Om leiding te kunnen geven in de toekomstige situatie zul je zoals gezegd in beweging moeten komen. Er zijn voorbeelden van klassieke leiders die liever sterven in het harnas, dan dat ze bereid zijn om te veranderen. Dat is hun goed recht, maar weinig effectief en duurzaam.

Als je openstaat voor transformatie, is het tijd voor reflectie. Ben je je bijvoorbeeld voldoende bewust van jouw gedrag en het effect ervan op een ander? Sta je ervoor open om te ontdekken of je relevant bent voor de toekomst en wat jouw authenticiteit aan waarde toevoegt? Ben je bereid om te onderzoeken of jouw overtuigingen, aannames, wereldbeeld en opvattingen nog wel kloppen met de realiteit? En met de vereisten in de toekomst? Hoe nieuwsgierig ben jij eigenlijk? Sta je wel open voor een leerproces?

HOOFD EN HART

Vaak benaderen we alles rationeel met ons verstand en hoofd en leunen we op onze kennis en ervaring om tot besluiten te komen. Problemen lossen we bij voorkeur direct op, dat is geconditioneerd gedrag. We nemen niet de tijd om ons te verdiepen in de oorzaak, terwijl dat wel de duurzame oplossing is.

Zelden staan we stil bij ons gevoel, bij wat ons hart ons ingeeft, terwijl juist de verbinding tussen ons hoofd en hart onze intuïtie en sociale intelligentie vormt. Je effectiviteit neemt toe als je hier bewust van bent, als je deze kracht kunt integreren in je stijl, gedrag en aanpak.

Durf jij naar je gevoel te luisteren en erover te praten met collega's? Vertrouw je de informatie die jouw hart je ingeeft? Als je openstaat voor je intuïtie en sociale intelligentie, groeit je zelfbewustzijn en je authenticiteit. Dat is precies wat je als leider nodig hebt. Wees onbegrensd nieuwsgierig naar wat er speelt en reflecteer op wat je nodig hebt om hiermee om te gaan. Je kunt jezelf daarin ondersteunen door je bewust te zijn van je ademhaling – ik kom daar later nog op terug – en door dagelijks de rust en tijd te nemen voor zenmeditatie.

Het gaat bij goede leiders niet om macht, status, resultaat of bonus – al zullen die zonder meer ook een rol spelen. Het gaat om de mate waarin jij anderen in staat stelt om vanuit hun intrinsieke motivatie bij te dragen aan het geheel. Als leider geef je vertrouwen en weet je te handelen op basis van je kennis, ervaring en intuïtie. Hoofd en hart zijn verbonden. En natuurlijk hoort bij die verantwoordelijkheid een passende beloning en aanzien. Het gaat er echter om of jij durft te dienen in plaats van te eisen. Jezelf ondergeschikt te maken aan het collectief en het doel. En geloof me, mensen tasten eerst af of je oprecht en betrouwbaar bent en dat bepaalt hun keuze of ze je willen volgen of niet. Zorg ervoor dat je de vaardigheden bezit, of verkrijgt, om hiernaar te handelen en om dit te verankeren in je gedrag en communicatie. Hoe meer authentiek jij bent, hoe meer mensen je willen volgen.

“Je kunt de oceaan niet oversteken zonder het zicht op de kust te durven verliezen.”

MIJN TRANSFORMATIE

Voor de duidelijkheid: transformatie valt niet te managen en is niet maakbaar. Om transformatie te kunnen leiden, is een hoger bewustzijn van je eigen transformatie(s) nodig. Pas als je het begrijpt, kun je het zijn en dus leiden.

Al vrij vroeg in mijn leven ontdekte ik de negatieve gevolgen van beperkende overtuigingen. Toen ik die beperkende overtuigingen leerde herkennen in mijn functioneren, heb ik ze onderzocht en weten om te buigen naar stimulerende, positieve overtuigingen. Ik heb het mezelf eigen gemaakt om me te richten op wat er wel mogelijk is. En dat werkt voor mij.

Al vroeg in mijn carrière kwam ik erachter dat het gedrag en de conditionering die horen bij wat ik nu klassiek managementgedrag noem, niet bij mij passen. Het staat te ver af van wie ik ben. In het begin vocht ik nog voor erkenning en raakte ik hierdoor vaak gefrustreerd. Het kostte me bakken met energie en ik kon niet winnen. Die aanpak bleek niet effectief en duurzaam. Tot ik ontdekte wie ik eigenlijk ben, wat mijn talenten zijn en hoe ik continu authentiek kan zijn. Toen kon ik de regie terugnemen en mij focussen op het toevoegen van waarde. En geloof me, ik heb heel wat patronen doorbroken en confrontaties met mezelf aangegaan. Het leven bestaat uit een meervoud aan transformaties die in de tijd variëren tussen seconden en jaren.

TEN TWEDE: LAAT TRANSFORMATIONELE LEIDERS TOE.

Naast het oppakken van je eigen transformatie zet je een grote stap door transformationele leiders toe te laten tot de directie. En geloof me, deze leiders bijten niet, ze helpen je. Ze denken en doen wellicht anders dan je gewend bent, toch streven ook zij naar het hoogst haalbare resultaat.

Sterker nog, ik geloof dat er ook in jouw organisatie al medewerkers zijn met een verhoogd bewustzijn en talenten op het gebied van leiderschap en transformatie. Je kunt ze herkennen aan het feit dat zij vaak al op informele wijze het verschil maken in je organisatie. Nee, niet qua performance en resultaat. Dat zijn soortgenoten van de klassieke school.

Ik bedoel de innovators, dwarsdenkers en creatievelingen. De mensen die verbinden, verdiepen en rust creëren doordat zij de aandacht voor de mens en business in balans brengen. Ze vinden het evenwicht tussen het handelen voor de lange en de korte termijn. Het zijn die mensen die opvallen omdat ze door klanten en collega's blind worden vertrouwd, die authentiek zijn en waarde toevoegen.

Ik bemerk een bepaalde angst om deze leiders toe te laten tot de boardroom of directie. Zijn de gezaghebbers soms bang om controle te verliezen? Ik denk het wel. Deze angst is namelijk geconditioneerd. Het is een onbewuste blokkade om open te staan en te willen leren. En om andersdenkenden toe te laten tot je 'inner circle'. Wees je hiervan bewust, want het is een gemiste kans als je besluit om krampachtig vast te houden aan het klassieke model, aan jouw comfortzone. Laten we eerlijk zijn, het ergste dat je kan gebeuren, is dat je ervan leert en dat duurzaam succes volgt. En dat daarmee de aandeelhouderswaarde verder toeneemt. Wie wil dat nu niet?

TEN DERDE: BORG DE VOORTGANG

Het voelt inspirerend en krachtig om zelf de transformatie aan te gaan en onderdeel te zijn van de oplossing. Tenminste, als jij de moed en bereidheid hebt om in dienst van de transformatie zelf te veranderen. En om transformationeel leiders toe te laten tot je 'inner circle'. Mocht jij een klassiek directeur zijn, dan wil ik je het inzicht meegeven dat juist jouw kennis, ervaring en competenties van grote waarde zijn voor een succesvolle transformatie. Er is tijdens de hybride periode van transformatie namelijk balans nodig tussen beide werelden. En jouw persoonlijke transformatie kan prima gelijk oplopen met de transformatie van de organisatie. Tevens komen jouw kwaliteiten uit de klassieke wereld nog goed van pas in de hybride periode. De toegelaten transformationele leiders dragen bij aan het leereffect en borgen dat je de voortgang vasthoudt op het moment dat je terug dreigt te vallen op oud gedrag en oude patronen.

“If we want
our world
to change,
we must
first change
ourselves.”

Alan Seale -

BEN JIJ ZO'N MOEDIGE LEIDER DIE TRANSFORMATIE AANDURFT?

Moedige leiders zijn krachtig omdat ze weten dat ze uiteindelijk niet alle antwoorden hebben. Zij realiseren zich dat alleen door samenwerking met het team de antwoorden naar bovenkomen. En dat zij niet alles onder controle hebben. Juist die bescheidenheid en samenwerking zorgen voor vertrouwen en een veilige sfeer. Zwakke leiders laten zich liever leiden door opportunisme. Ze denken alle antwoorden zelf te hebben en dat ze alles onder controle moeten hebben. Wat voor leider ben jij?

Als jij open durft te staan en aan de slag wilt met je eigen transformatie, werk dan ook aan je ademhaling. De ademhaling is jouw toegangspoort tot je innerlijke bronnen voor energie en wijsheid. Je beschikt van nature over een enorm krachtig en effectief potentieel. Gebruik je onbegrensde nieuwsgierigheid om dat te ontdekken. Gun het jezelf en je omgeving. Er zijn voldoende boeken, bedrijven en coaches om je hierin te ondersteunen en op weg te helpen. Ga op zoek naar wat het beste bij jou past. En natuurlijk sta ik ook open om je hiermee op weg te helpen.

Als jij besluit de uitdaging aan te gaan om zelf te transformeren en met jouw onderneming de transitie naar een open organisatie aan te gaan, komt er veel op je af. En dat geldt helemaal als jij al onderweg bent een open organisatie te zijn en jouw omgeving vasthoudt aan het klassieke model. Die hybride situatie kan goed functioneren en is een enorme boeiende en vooral uitdagende periode, maar het resultaat loont.

SUCCES ALS INDICATOR

In het klassieke model is succes de indicator voor goed management. Dit succes wordt gestimuleerd, gevierd en beloond. Je ontleent er je status aan, het is onderdeel van een rang- of pikorde binnen de organisatie. Op deze manier zorgt succes voor competitie in en tussen alle lagen van de organisatie, met een focus op de bonus als beloning voor individueel presteren. Het is de voedingsbodem voor haantjesgedrag en daarmee een beperking voor samenwerking. Fouten worden bestraft, je mag (en durft) niet kwetsbaar zijn. Het werk draait om presteren, bonus, status en macht. Je vindt het belangrijk om te koketteren met de dikste auto, eigen parkeerplaats, het grootste kantoor en andere materiele zaken die jouw status benadrukken. Gepresenteerd geluk aan de

oppervlakte, maar of je er echt gelukkig van wordt...of echt gelukkig bent?

Die definitie van succes is bepaald geen indicator voor goed leiderschap. Bij goed leiderschap gaat het om vanuit persoonlijke kwaliteiten als eerlijkheid, integriteit, moed, veerkracht, volharding, beoordelingsvermogen en besluitvaardigheid, bij te dragen aan het team. Je durft je gevoel te laten spreken, toont je kwetsbaarheid en vertrouwt op je intuïtie. De kans op duurzaam succes is hierdoor groter dan dat het mislukt.

Want als wilskracht belangrijker is dan middelen en vertrouwen belangrijker dan prestaties, dan heeft het collectief meer kans om op de lange termijn op hoog niveau succesvol te zijn. Je kunt ook stellen dat het bij deze leiders gaat om visie, balans en waardecreatie om zo het collectief te dienen. Er is sprake van gelijkheid, transparantie, diversiteit en inclusiviteit. Een leider zit graag in de groep op de werkvloer.

Als je gaat voor goed leiderschap is het zaak om in de hybride omgeving ook om te gaan met de indicator van succes voor jou als manager. Als de hogere echelon handelt vanuit het klassieke model word je beoordeeld als manager, ook al herkennen ze jouw kwaliteiten als leider. Wees je ervan bewust dat je de balans tussen beide werelden moet bewaren in je gedrag, communicatie en functioneren. Blijf authentiek en dicht bij jezelf. Dat is voor alles en iedereen het meest duurzaam.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR RESULTATEN

In het klassieke model ben je als manager verantwoordelijk voor de resultaten, daar word je op afgerekend. Dit is meteen ook de voedingsbodem voor een egocentrische aanpak. Immers, als jij verantwoordelijk bent, wil je toch ook in control zijn op alle facetten van de bedrijfsvoering en laat je niets over aan een ander. Managers kiezen er dan ook vaak voor dat letterlijk alle besluiten door hen worden genomen en goedgekeurd. Van verlof, offertes en projectmarges tot de aanschaf van de koffiebonen. Het belemmert de kracht en zelfstandigheid van je team en het wakkert onderling wantrouwen aan. Als het slecht gaat, wordt er door de hogere echelon van jou verwacht dat jij persoonlijk de problemen gaat oplossen. Dat zal dan altijd een kortetermijnoplossing zijn en dus weinig duurzaam. Je neemt soms de verantwoordelijkheid tegen beter weten in.

“Het werk draait
om presteren,
bonus, status en
macht.”

“Personal transformation is the greatest gift you can give to yourself and to the world, because it then allows you to show up in the world at your absolute best.”

Alan Seale -

“Als leider ben je verantwoordelijk voor de mensen die verantwoordelijk zijn voor de resultaten.”

Leiders zijn niet verantwoordelijk voor de resultaten, zij zijn verantwoordelijk voor de mensen die verantwoordelijk zijn voor de resultaten. De beste manier om prestaties te verhogen, is door een sfeer te creëren waarin teamleden transparant informatie delen, fouten bespreekbaar maken en elkaar steunen en helpen. Kortom: een open werkomgeving waarin mensen zich veilig en vertrouwd met elkaar voelen. Dat is de verantwoordelijkheid van de leider en dat is de voorwaarde van waaruit de leider op alle facetten van de bedrijfsvoering, mens en markt betrokken en in control is. En natuurlijk moet er rekenschap worden afgelegd over deze resultaten.

In de hybride situatie krijg je te maken met deze dynamiek. Blijf als leider authentiek, houd volledig de regie en leid de hogere echelon zorgvuldig door je rapportage. Wees volledig, correct en laat in alle details zien dat jij met je team in control bent. Zo bouw je in de hybride situatie aan de ruimte die jij nodig hebt om je werk als leider te doen. Als je wordt gevangen door micromanagement, krab jezelf dan even achter je oor. Dan is het tijd om van je af te bijten en in gesprek te gaan met je manager. Wees je ervan bewust dat je pas ruimte krijgt als je aantoonbaar in control bent.

TEN SLOTTE

De transformatie van klassiek naar open vraagt veel van ons. En met ‘ons’ bedoel ik de hele organisatie, te beginnen bij de boardroom en directie. In dit artikel heb ik slechts een aantal elementen beschreven. Ik hoop dat duidelijk is dat je lef, moed en visie nodig hebt om deze stap te zetten. Maar vooral ook dat die stap je veel goeds kan opleveren.

Welke aanpak kies jij? Sta je open voor je eigen transformatie en laat je transformationeel leiders toe in je team om vanuit die balans te transformeren naar een open organisatie? Naar duurzaam succes en aandeelhouderswaarde? Of houd je liever halsstarrig vast aan je command-and-control aanpak en het klassieke model in de wetenschap dat het eindig is?

RESULTAAT

Ik krijg vaak de vraag wat nu het resultaat is van de meest recente transformatie. Laat ik beginnen met te zeggen dat het de prestatie van het team is en dat we nog onderweg zijn. Over de afgelopen drie fiscale jaren nam de winstgevendheid substantieel toe bij een beperkte omzetgroei en een nagenoeg gelijkblijvend aantal FTE.

In een van de volgende artikelen zal ik meer in detail ingaan op de resultaten van de cultuurtransitie en de praktijk aanpak.

WAAROM DIT ARTIKEL?

Ik gun iedere medewerker een werkomgeving die hem of haar stimuleert om vanuit passie, kracht en intrinsieke motivatie bij te dragen aan duurzaam succes. Passie en performance; in de praktijk ervaar ik de bijzondere resultaten die ermee te behalen zijn. Het schrijven van artikelen en delen van mijn ervaringen en inzichten is mijn manier om bij te dragen aan een wereld die gebaseerd is op open leiderschap en open organisaties. Ik heb de ambitie om de transformerende organisatie ook een open organisatie te laten zijn. Ik zie het als mijn missie om organisaties weer terug te geven aan de medewerkers. Dat is veelomvattend en met mooie resultaten. Vaak betekent het dat er binnen de organisatie weer een beter evenwicht ontstaat in de aandacht voor de mens en voor de business. Er is sprake van transparantie, inclusiviteit, wendbaarheid, communities en onbegrensde samenwerking. Het horen, zien en voelen van plezier op de werkvloer in mijn teams is wat me drijft om organisaties te transformeren in open organisaties. Het is mijn ervaring dat klassieke organisaties niet voldoen aan dit principe. En dat vind ik jammer, want het hoeft niet zo te zijn. Open Up!

VERWIJZINGEN:

- ▶ The Open Organization – Jim Whitehurst
- ▶ The Infinite Game – Simon Sinek
- ▶ Transformational Presence – Alan Seale
- ▶ Kern=King – Marco Frijhoff
- ▶ ZEN in de boardroom – Sake Algra