



RE:PORT

**Future Focused
Leadership**



Achtergrond

“Dank voor de uitnodiging om de enquête in te vullen. Wat een goeie vragen. Zette me echt aan tot denken!”

- Respondente werkend in een organisatie met 10-50 werknemers

RE:PORT

Dit zijn de resultaten van de RE:SET scan die wij in de afgelopen maanden uitgevoerd hebben in verschillende landen over de hele wereld. We zijn veel dank verschuldigd aan alle deelnemers die bereid waren hun persoonlijke reflecties beschikbaar te stellen voor dit rapport! Wij hopen dat de bevindingen uit dit verslag jou kunnen helpen in jouw rol als leider in deze turbulente tijden.

Het RE:SET project is geïnitieerd door Rokus van 't Riet van 3pd, een ervaren leiderschapscoach en Jörgen van der Sloot van Minkowski, een futurist en facilitator van strategische processen voor grote en kleine bedrijven. De vragen die in de RE:SET scan gesteld werden, komen voort uit hun perspectief op de veranderingen van de afgelopen periode in werk, organisatie, financiële situatie, werkplek, privé leven of (zorgen over) gezondheid en hoe je vanuit de reflectie daarop een nieuwe blik op de toekomst kunt richten. In dit verslag delen wij onze gedachten over resultaten vanuit elk hun eigen perspectief, dat wij gezamenlijk 'future focused leadership' noemen. Je vindt dit expliciet terug in de tweedeling van dit rapport en in de toegevoegde comments, waarmee een volledig beeld ontstaat.

We hoopten met de antwoorden uit het onderzoek een beeld te krijgen van waar organisaties prioriteit aan moeten geven als er ruimte komt om Covid-maatregelen te versoepelen. Zoals gezegd, roepen de resultaten wellicht meer vragen op, dan ze directe antwoorden geven. In een wereld die nog aan het wennen is aan de tweede corona-golf is dat ook logisch. De antwoorden op deze vragen kunnen alleen gevonden worden, door daar actief met elkaar en binnen je organisatie over te praten. Wanneer je daartoe in staat bent, kan dit unieke moment waardevolle (leiderschaps)lessen voor de toekomst opleveren.

Als je verder wilt praten met je team naar aanleiding van dit onderzoek, kijk dan op: www.minkowski.org/reset.

Wij kijken uit naar jouw feedback, vervolgvragen en andere reflecties, zodat we gezamenlijk een nieuwe toekomst vorm kunnen geven en geschiedenis kunnen schrijven.

Jörgen van der Sloot (Minkowski) & Rokus van 't Riet (3pd)



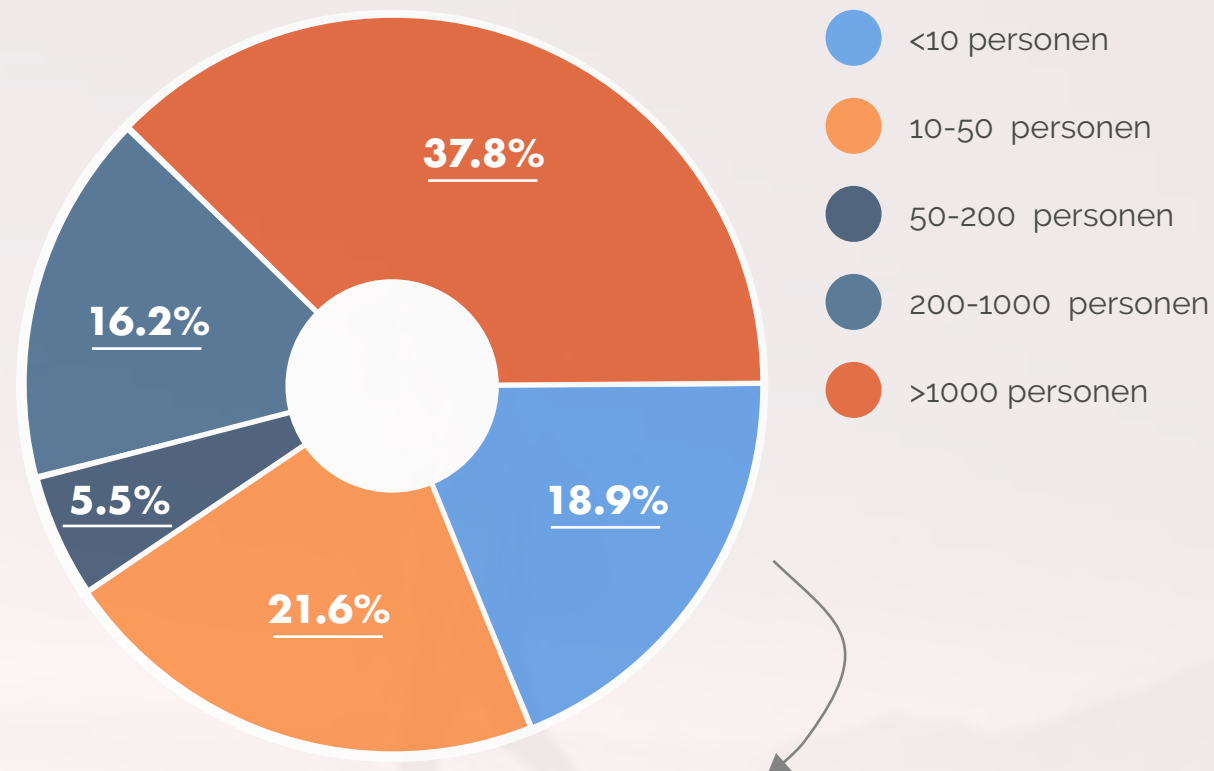
Dit zijn opmerkingen vanuit het leiderschapsperspectief van 3pd.



Dit zijn opmerkingen vanuit het toekomstgerichte perspectief van Minkowski.

Achtergrond

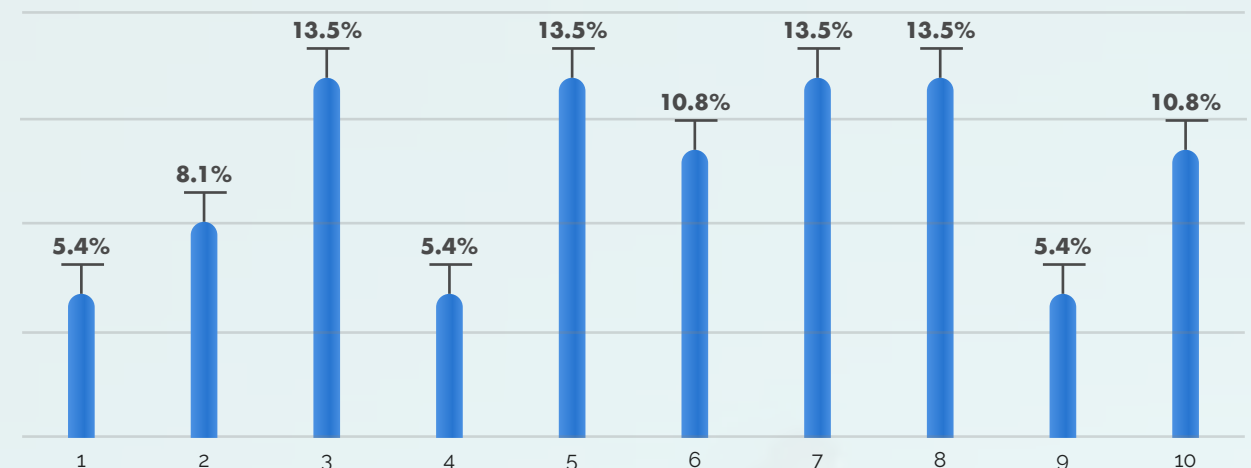
Hoe groot is de organisatie waar je in werkt?



Het onderzoek is gedaan bij gezonde en meestal hoogopgeleide mensen. De populatie is dus niet representatief voor bijvoorbeeld Nederland als geheel. Wel zijn dit veelal mensen die vanwege hun leidinggevende positie of hun specifieke expertise richting geven aan organisaties. Voor deze bepalende groep laat de RESET scan een aantal duidelijke trends zien. De opvallendste uitkomsten delen wij met jullie in dit rapport.

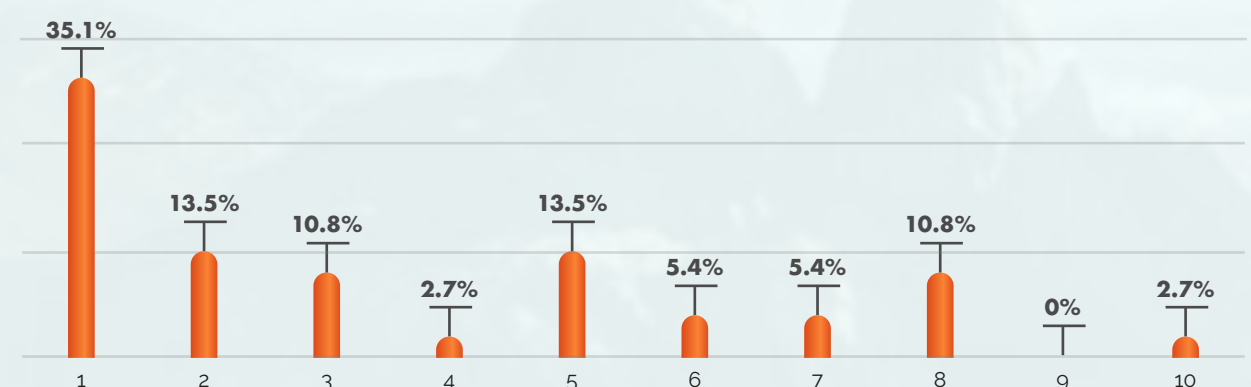


Hoe hard is je organisatie getroffen door de maatregelen rond het corona virus? (1 = helemaal niet, 10 = heel erg hard)



De perceptie van hoe hard de organisaties getroffen zijn, verschilt enorm. Soms kan het werk zelf volledig veranderd zijn, terwijl de organisatie financieel gezien nog niet echt geraakt is, daardoor scoort deze vragen op alle cijfers.

Hoe hard ben je in je persoonlijke (financiële) situatie getroffen door de maatregelen rond het corona virus? (1 = helemaal niet, 10 = heel erg hard)



Over het algemeen geldt hier: hoe kleiner de organisatie hoe harder mensen persoonlijk getroffen zijn, waarbij de meeste mensen in de eerste weken nog wel een buffer lijken te hebben.



Terugblik

“Wat me het meest verbaasde was dat 100% afhankelijk te moeten zijn van elektronische communicatie en interactie zo’n uitputtingsslag is”

- Respondente werkend in een organisatie met meer dan 1000 werknemers.

Algemeen

Dualiteit in beleving

Door de corona maatregelen zijn mensen gedwongen om hun leven te organiseren in hun eigen woning. Dat levert allerlei uitdagingen op: de grenzen tussen werk, privé, school en familie vervagen. En dat creëerde soms chaos en complexiteit. Het afbakenen van de rollen die iedereen speelt in de fysieke ruimte is moeilijker geworden. Er is bijvoorbeeld minder tijd voor het maken van overgangen. Je zoom-call is klaar en direct ben je weer vader of moeder. Daar zit geen reistijd meer tussen. Velen moesten hierin een nieuw vorm vinden.

De beleving van contact in de corona-tijd heeft ook een duaal karakter. Enerzijds zien we dat respondenten de intiemere band met hun gezin en familie erg waarderen, tegelijkertijd worden ze zich extra bewust van het gemis van collega's en vrienden.

Daarnaast valt op dat mensen met 'minder' vaak heel tevreden zijn. Menig respondent geeft aan dat ze dankbaar zijn voor wat ze hebben en dat ze zich realiseren dat niet altijd alles druk en stressvol hoeft te zijn. Dat 'minder = meer' zou wel eens een belangrijk thema voor de komende tijd kunnen zijn, want interessant genoeg zullen veel mensen waarschijnlijk in een 'inhaal-modus' komen wanneer de restricties weer wat minder worden.



Vruchtbare grond voor ontwikkeling

De dreiging, de onwerkelijke impact en de dwingende verandering in werk- en leefwijze, hebben de afgelopen maanden de beleving van vrijwel iedereen tot een intense periode gemaakt. De combinatie van onzekerheid en intensiteit maakt dat mensen enerzijds angstig en bezorgd waren en de aanpassingen als worsteling voelden. Anderzijds voelden velen ook verbinding, inspiratie en energie! Mensen deden een stap terug, namen tijd voor reflectie en voelden in die intensiteit wat werkelijk belangrijk voor hen is. Het is de paradox die past bij grote uitdagingen: ze zijn soms onprettig, maar de intensiteit van het (samen) doorstaan levert ook verbinding, energie en voldoening op.

Het is wetenschappelijk aangetoond dat inzichten en lessen die worden opgedaan onder intense omstandigheden steviger in het brein verankerd worden. Dit zien we bijvoorbeeld terug in het onderzoek van Boy van Droffelaar (2017)*. Juist in deze tijd kunnen mensen met gerichte aandacht duurzame stappen zetten in hun (persoonlijk) leiderschapsontwikkeling.

Beleving in woorden

Op de volgende pagina zie je de woorden die respondenten gebruikten om uitdrukking te geven aan hun beleving van de afgelopen tijd. Daarin zie je bijvoorbeeld woorden als 'rust' en 'chaos', die op het eerste gezicht op gespannen voet met elkaar staan. Dit laat duidelijk zien hoe duaal de beleving van mensen is. Je ziet bijvoorbeeld ook 'saai' en 'spannend'. Het interessante is dat veel van dit soort dualiteit niet tot uitdrukking kwam in een verschillende beleving tussen respondenten, maar dat individuele respondenten deze duale ervaring hadden.



'Rust' en 'chaos' staan op gespannen voet met elkaar. Het laat zien hoe duaal de beleving van mensen is. Je ziet bijvoorbeeld ook 'saai' en 'spannend'. Het interessante is dat veel van dit soort dualiteit door dezelfde respondent ervaren werd.

Note *: dit onderzoek werd gedaan onder deelnemers aan de programma's van de FNL in de bergen en in Afrika.

Hoe heb je de afgelopen maanden ervaren?



Ontdekt bij jezelf

Nieuwe kwaliteiten

Meer dan drie kwart van de respondenten hebben vooral bij zichzelf ontdekt dat ze goed om weten te gaan met de uitdagingen die deze crisis met zich mee heeft gebracht. Dat daarbij alles vanuit de thuis situatie moest gebeuren en dat dat eigenlijk best goed ging, heeft de meeste mensen verrast. Reeds bestaande kwaliteiten werden uitvergroot en een aantal respondenten zijn zich erg bewust geworden van hun (motiverende) invloed op hun omgeving en beseffen, dat als zij zich positief en wendbaar opstellen dat anderen daar dan in mee kunnen gaan.

Je kunt stellen dat veel mensen door veerkrachtig te zijn (door snel te schakelen, proactief te zijn en het overzicht te bewaren) hun kracht hebben ontdekt in uitdagende omstandigheden. Wij zijn ervan overtuigd dat deze mensen dit vermogen om effectief te reageren op veranderingen in de toekomst, ook onder minder extreme omstandigheden, bij zich zullen dragen.



Bij de vraag wat mensen hebben geleerd, speelt de intensiteit ook weer een rol. Het ging niet alleen over online en thuiswerken. Mensen gaven aan de afgelopen maanden dingen geleerd te hebben over het leven ('...wat echt belangrijk is'), over veranderingen en organisaties ('.....met urgentie heel snel kunnen veranderen), de wereld als geheel (hoe groot die is en tegelijk hoe klein'), en ten slotte ook over zichzelf ('...hoe bevoorrecht ik ben').

Beperkingen

Het moeilijk kunnen vinden van rust en concentratie is een veel benoemde belemmering. Dat heeft vaak te maken met het bewaken van grenzen tussen werk en privé. Veel respondenten vinden het lastig om die twee te scheiden of hebben er een tijdje voor nodig gehad voordat dat werkte. Mensen missen de fysieke nabijheid van hun collega's die hen ook de broodnodige energie geven. Het digitale medium slaagt er vooralsnog minder goed in om diezelfde emotie op te kunnen roepen, al geeft een groot deel van de respondenten aan dat het hen toch best goed afgaat dat werken op afstand.



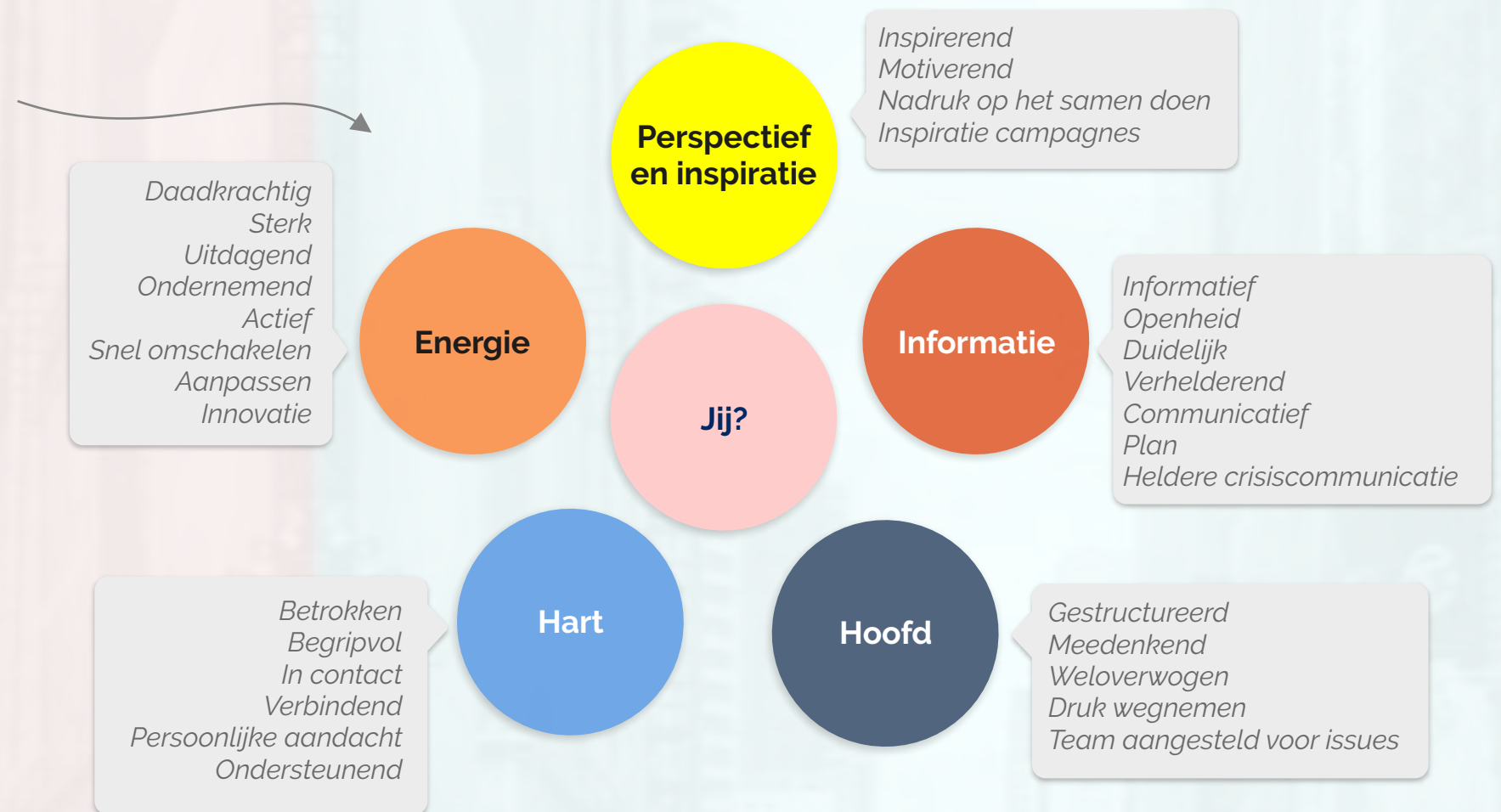
De videobeldiensten die zo'n beetje iedereen deze dagen gebruikt, laten meestal alleen het hoofd en gezicht zien. Tijdens fysieke ontmoetingen ontleen we ook enorm veel betekenis aan de lichaamstaal van iemand. Al die informatie blijft nu meestal achterwege. Je hersenen proberen die extra laag van betekenis echter wel in te vullen. En dat kost extra veel energie. Gek genoeg ervaar je dit minder zónder video: onze hersenen zijn er al lang aan gewend om 'voldoende' betekenis uit alleen het geluid te halen wanneer je bijvoorbeeld iemand belt.

Leiderschap

In dit overzicht zie je welke leiderschapseigenschappen in de eerste periode hoog werden gewaardeerd door onze respondenten. Hoe kijk jij naar jezelf als het gaat om deze punten?

Als we kijken naar waar mensen kritisch over zijn, dan gaat het met name om het ontbreken van de dingen die genoemd zijn in het overzicht. Rode draad daarin is wel onduidelijkheid over de te volgen koers als onderneming en gebrek aan regie.

De leiders die zelf hebben deelgenomen aan dit onderzoek bevestigen dit beeld. Zij geven over het algemeen aan dat zij een sterke verbondenheid voelen met de mensen waar ze leiding aan geven en dat ze trots zijn op hoe hun teams er op dit moment voorstaan. Maar tegelijkertijd erkent een aantal dat ze sneller hadden willen reageren op de ontstane situatie. Door sneller een plan te hebben, sneller de menselijke kant van zichzelf te laten zien of sneller verbinding te maken met medewerkers.



In ons werk hanteren wij het see-believe-think-act veranderingsmodel. Een veel voorkomend verschijnsel bij organisaties is dat ze direct acteren op een nieuw impuls. Ze schieten dan van 'see' naar 'act'. Bij organisaties die dit continu doen, ligt de 'corporate burnout' dan op de loer. Ook bij disruptieve veranderingen, of wellicht juist bij disruptieve veranderingen blijft het uitermate belangrijk om eerst 'het geloof' in wat nieuw is te onderzoeken, zodat er fundamenteel nagedacht kan worden over het handelen dat daarop zou moeten volgen.



Uit de antwoorden komt naar voren dat veel leidinggevendenden, terugkijkend, in de eerste lockdown fase graag meer 'samen' hadden willen doen. Ze ervaren dit zowel op de inhoud, in termen van afstemming en samenwerking, als op persoonlijk vlak door te investeren in het team en één-op-één persoonlijke aandacht.

Lessen over de afgelopen periode

De belangrijkste les van de afgelopen periode is dat mensen ervaren hebben hoe snel de wereld opeens kan veranderen. Dat levert vooral uitdagingen op voor mensen die minder variatie in hun werk hebben. Voor bedrijven is het 'vastgeroest' zitten in oude patronen één van de belangrijkste bedreigingen om je aan te kunnen passen aan een veranderende omgeving. Voorheen werd dit meer gezien als een holle frase, maar de corona-crisis laat zien, dat verandering zich écht van de één op de andere dag aan kan dienen. En de crisis laat ook zien dat het mogelijk is snel te veranderen, zodra de urgentie er is.

Voor de respondenten is de afgelopen periode ook een moment van bezinning geweest om te zien wat echt belangrijk is in het leven. Daaruit ontstaat een beeld waarin mensen zich vooral verbonden hebben gevoeld met hun gezin en zich realiseren dat ze ook met minder af kunnen: minder tijd in de file, minder focus op alleen maar werk, etc. Maar het is daarin nog wel erg zoeken naar de juiste balans tussen werk, privé en school. En dat heeft vooral tijd nodig, want dat werken op afstand mogelijk is, daarvan zijn de meeste mensen inmiddels wel overtuigd.

Verschillende respondenten worstelen ook met de informatievoorziening. Ze zeggen zich te realiseren dat het nieuws sterk gekleurd wordt gebracht en dat er meerdere waarheden bestaan over deze crisis. Er wordt soms getwijfeld aan het advies van leiders en experts, maar tegelijkertijd dragen meer meningen niet bij aan een beter begrip. Deze crisis heeft menigeen laten zien hoeveel invloed de media op het gedrag van henzelf en hun medemensen hebben.



Voor velen is de grote uitdaging van de komende periode het vinden van nieuwe manieren om tot effectieve afstemming in het werk te komen. Samenwerking in teams, in projecten, in het dagelijks werk en in veranderprocessen zal vaak anders vorm moeten krijgen. Met deze nieuwe effectieve vormen en routines, zullen sommige mensen hun werk minder leuk vinden, het persoonlijke contact missen. Met online relaties opbouwen en verbinding in teams behouden gaan organisaties de komende maanden uitgebreid experimenteren.



'Never waste a good crisis'. Tot op zekere hoogte was deze crisis niet dermate heftig dat iedereen voor zijn leven moest vrezen. In die zin was het de beste 'oefening' die alle medische diensten hebben kunnen hebben, voor het moment dat er een keer een virus rondwaart dat ongeacht leeftijd en onderliggende ziektes immens veel slachtoffers maakt. Ook vanuit bedrijfs perspectief is dit een serieuze test van je eigen adaptiviteit. Een die, mits de onderneming er goed uit komt een goede les is voor volgende disruptieve veranderingen. Misschien is het volgende virus wel digitaal: wat ga je doen als je alleen nog maar fysiek mensen kunt ontmoeten?



Hier en Nu

“Ik heb ontzettend gewaardeerd dat ik even op de reset knop kon drukken en kon focussen op wat echt belangrijk is in het leven: met vrienden, familie, collega’s en m’n werk.”
- Respondent werkend in een organisatie met minder dan 10 werknemers.

Algemeen

Vervagende grenzen

Het algemene gevoel over de huidige periode is positief en mensen vinden van zichzelf dat ze zich goed staande houden in deze onzekere periode.

Het werken op afstand gaat de meeste mensen goed af, maar daar waar ze aan effectiviteit gewonnen hebben, is de productiviteit juist afgenomen. Met andere woorden: mensen doen minder, omdat de tijd die zij aan hun werk kunnen besteden afgenomen is. Naast het werk, onderwijzen ze ook hun kinderen en draait iedereen mee in de privé sfeer. Wat ze in die beperkte tijd echter doen, gaat effectiever.

Dat roept een zeer interessante vraag op. De hoeveelheid werk en de tijd die mensen normaal gezien aan hun werk besteden is zo hoog, dat de geforceerde mindering van de productieve uren als positief wordt ervaren. Wellicht dat de balans op dit moment wat teveel doorgeslagen is, maar de meeste mensen zouden er waarschijnlijk bij gebaat zijn om wat minder tijd te besteden aan hun werk en meer aan hun privé. Als daardoor de effectiviteit gewaarborgd zou kunnen blijven, vraag je je af waarom we dit niet blijvend zouden veranderen?



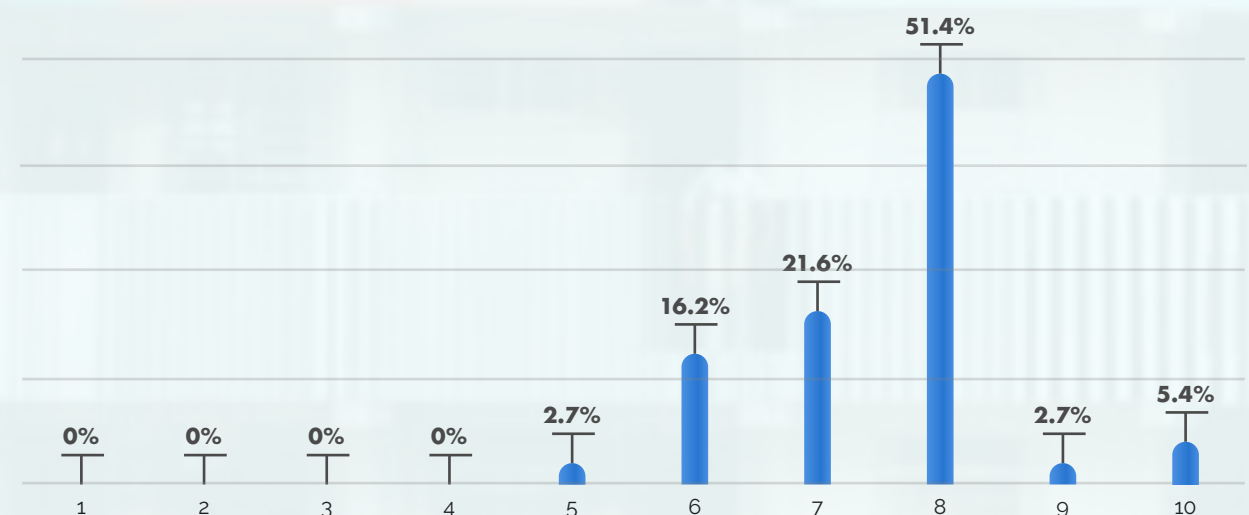
Respondenten rapporteren wat betreft effectiviteit bij online werken meer focus, scherpere meetings, meer taakgerichtheid, minder onderbrekingen, minder reistijd, en meer tijd voor eigen planning.

Naast praktische beperkingen zoals werkonderbrekingen door kinderen is met name het gebrek aan snelle afstemming en samenwerking (intern en extern) een belemmering op de effectiviteit.



Mensen vinden dat ze het best goed doen en ze ervaren de huidige situatie niet als bijzonder negatief. Intuïtieve gevoelens zijn altijd een samenstelling van talloze factoren, daarom hebben we verderop in het onderzoek wat specifiekere vragen gesteld over hoe mensen deze tijd ervaren. Dat nuanceert deze cijfers enigszins: het is niet alleen maar optimisme dat de klok slaat.

Als je jezelf een cijfer moet geven voor 'hoe je het doet' op dit moment, wat zou dat dan zijn? (1 = slecht, 10 = heel goed)



Wat werkt wel, en wat werkt juist niet?

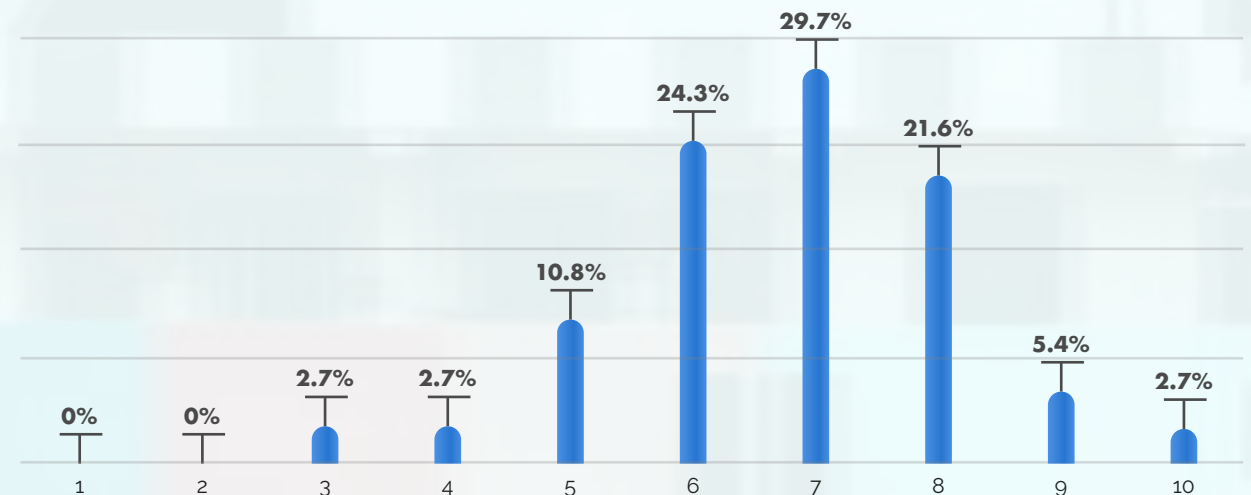
Wat werkt, en wat werkt juist niet?

De belangrijkste antwoorden die er op de vraag over wat je beperkt gegeven werden, zijn samen te vatten met drie woorden: geld, tijd, contact. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat zij zich zorgen maken over omzet, inkomsten en nieuwe klanten. Daarnaast is de beschikbare tijd om werk te verzetten voor de meesten gedaald en ontbreekt het hen aan de positieve kanten van fysiek contact. Nu al het contact gemedieerd plaats vindt, is het lastiger om even met iemand te sparren over een vraagstuk en het lijkt alsof de sociale functie van 'het praatje op de gang' erg belemmerend werkt voor de meeste respondenten.

Aan de andere kant zien mensen hun effectiviteit omhoog gaan: ze doen meer in minder tijd. De meesten ervaren dit als positief en vragen zich af, of ze in de toekomst nog zoveel tijd willen verdoen met meetings die minder relevant zijn of reistijden die in hun beleving té lang zijn.

Maar respondenten geven ook aan dat ze het lastiger vinden om zich te concentreren en dat de zorgen over een mogelijk negatieve toekomst hen erg belemmert in het productief blijven opereren.

Hoe ervaar je je huidige situatie? (1 = heel erg negatief, 10 = heel erg positief)



Deze laatste conclusie uit het onderzoek, komt verderop weer terug in het hoofdstuk over de toekomst. Daar blijkt dat respondenten de toekomst eigenlijk helemaal niet zo somber inzien (zeggen ze). Hoe kan het dat de beleving van het handelen in het hier en nu negatiever wordt ervaren door de druk van het toekomstbeeld, terwijl het gevoel over de toekomst goed is? Of is het juist andersom? We proberen te rationaliseren dat de toekomst wel hoopvol moet zijn, maar voelen eigenlijk dagelijks dat het niet zo is.

Het beste advies aan jezelf

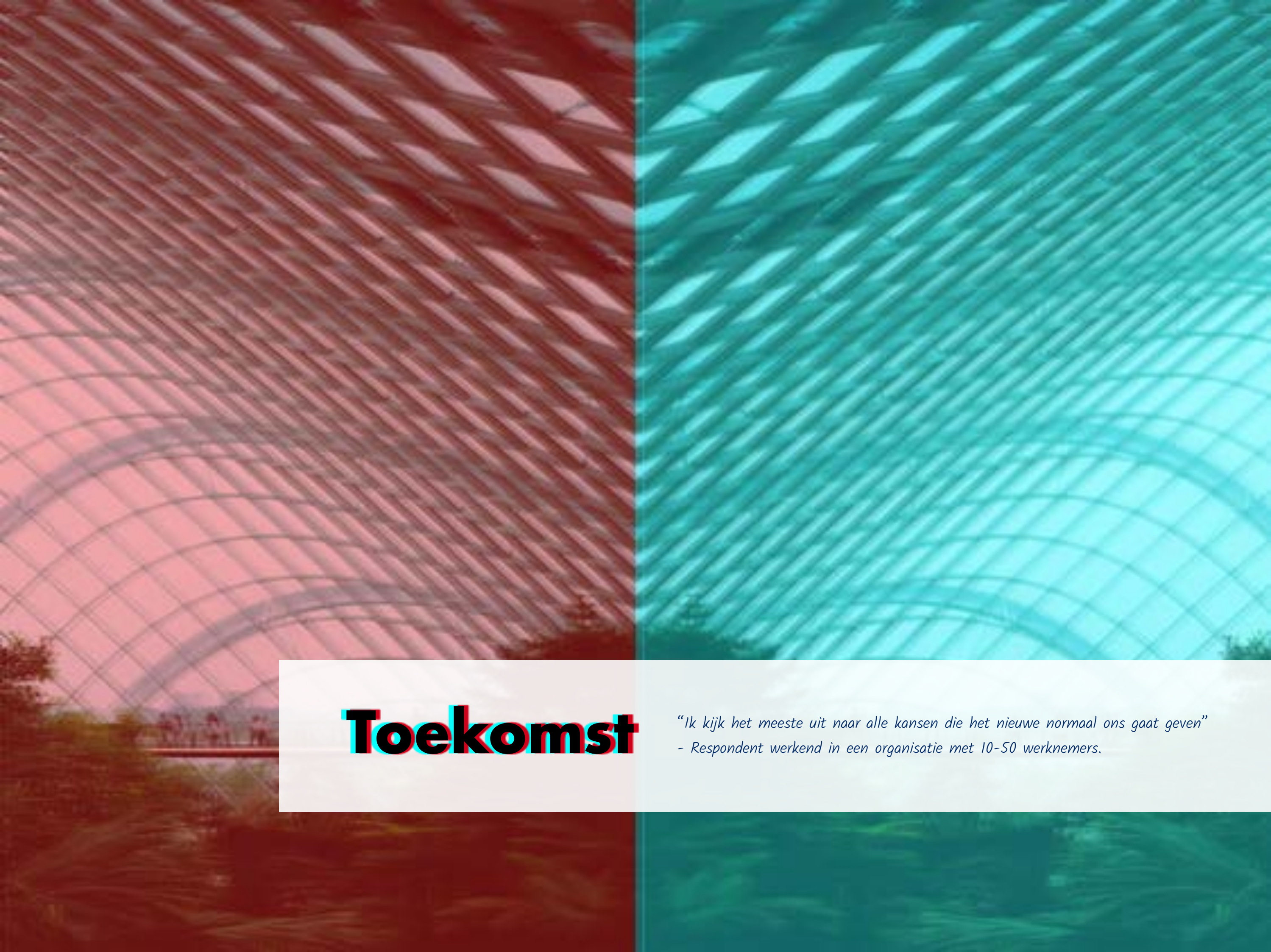
tijd voor jezelf nemen engagen keuzes blijven maken op basis van inzichten uit deze periode rustig aan blijf de belangrijkste acties overzien als ik stress heb met thuisonderwijs dan moet ik bedenken dat het tijdelijk is geen stress de lat lager leggen nog meer zorgen voor reflectie en blijven bewegen blijf positief whatever happens happens doorpakken en gebruik de tijd zo efficiënt mogelijk je krijgt hopelijk nooit meer de kans om in een paar weken zoveel dingen te regelen meer naar buiten rustig aan accepteren ouderwets bellen doorzetten blijf zichtbaar zoek mensen online op laat dingen zien blijf sporten en bewegen rustperiode omarmen en temporiseren vooruit blijven kijken prioriteiten in nieuwe wereld uitwerken overeen komen en communiceren met iedereen rustig aan zaken stuk voor stuk oppakken en afhechten maximaal dicht bij zelf en visie blijven zorg goed voor jezelf door meer met mensen te verbinden en hulp te vragen op waar je vast loopt wees niet zo onzeker en zoek niet altijd de bevestiging bij anderen vertrouw op jezelf en op jouw eigen werk en vergeet vooral niet te reflecteren en assertief te zijn nu mensen niet fysiek kunnen zien dat je met veel werk zit komen ze met vragen en verzoeken én de kunst is dat om het te weigeren blijf zoeken naar je droombaan en verlaat baas slimmer plannen voortzetten acceptatie dat dit nu zo is er is nu geen ruimte om van restricties af te wijken het is okay om optimistische kijk te hebben mogelijkheden en kansen te zien ook al zijn n boel collega's bang hun baan te verliezen je hoeft niet alles zelf te doen durven te blijven ontspannen tussendoor hou vol je doet het goed neem pauzes en vergeet niet te eten laat je niet gek maken focus op de momenten dat je aan het werk bent creëer druk microkosmos rustig blijven ondergaan creatief blijven uitwegen zoeken inventief zijn houdt moed doorlopen investeer in je netwerk en deel je week tijd nog beter in rustig blijven boven op de bal blijven go with the flow betere balans tussen werk en prive vinden stijgende lijn voortzetten neem een wat relaxtere mindset aan gewoon met dankbaarheid elke dag een paar goede dingen doen voor anderen en voor mezelf er komen weer andere tijden waarin ik meer snelheid kan maken blijf kalm en focus blijf plannen en houd blokken vrij voor je gezin niet kritisch zijn goed op je gezondheid blijven letten zowel geestelijk als voor de rest van je lichaam



Dit was misschien wel de mooiste vraag om de moed erin te houden en is waardevol voor iedereen. Vandaar dat ze hier allemaal staan, zonder interpunctie om je te inspireren. Mogelijkheden in de toekomst zien, vraagt om een optimistische blik...



Vanuit persoonlijk leiderschapsperspectief vallen twee dingen op. Respondenten maanden zichzelf tot rust. Geen stress over dingen waar we geen invloed op hebben, laat je niet gek maken. Kijk daarnaast naar waar je wel invloed hebt. Dat is een bruggetje naar het tweede punt, de wijsheid 'dat als je stapjes blijft zetten (het hoeft niet perse snel) je vanzelf bij je doel komt'. In onze leiderschapsprogramma's in de bergen is dit vaak ook een takeaway. Je eerstvolgende actie richting de top van de berg is je ene voet voor je andere zetten. Covey noemde dit 'begin bij het begin', met (kleine) stapjes zetten komen dingen in beweging.



Toekomst

*“Ik kijk het meeste uit naar alle kansen die het nieuwe normaal ons gaat geven”
- Respondent werkend in een organisatie met 10-50 werknemers.*

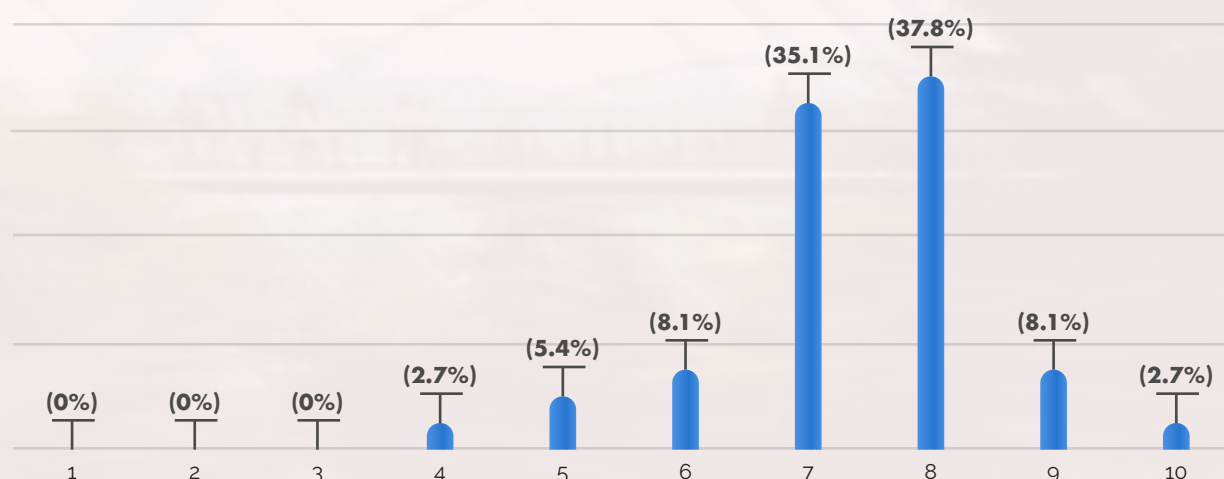
Algemeen

Blijvende veranderingen?

Onze respondenten zagen in het begin van de eerste lockdown de toekomst nog relatief rooskleurig in. Meer dan 70% van de respondenten geven hun gevoel over de toekomst een 7 of hoger. Tegelijkertijd komt uit de vragen naar voren dat veel mensen zich wel zorgen maken over de economische gevolgen van de huidige crisis en de gezondheid van hun naasten. Maar blijkbaar betrekken ze dat toch wat minder op zichzelf. Natuurlijk is het ook zo, dat op dit moment de meeste mensen nog weinig geraakt zijn door de economische gevolgen. De overheid is er in meer of mindere mate in geslaagd om de ontstane gaten op te vangen (al verschilt de wijze waarop dit gebeurt per land). Alleen al het signaal dat van dit vangnet uitgaat stemt mensen wellicht positief over het toekomstige perspectief.

Dit roept de vraag op in hoeverre de positief ervaren veranderingen bestendig blijven voor de toekomst. "Mensen zijn alleen bereid om te veranderen, wanneer de pijn van de huidige situatie groter is dan de moeite die het zal kosten om iets anders/nieuws te proberen". Gezien de afgelopen crisis is deze uitspraak van Pip Coburn* meer dan ooit waar: "Iedereen accepteerde een nieuwe manier van werken. Als de noodzaak om thuis te blijven weg valt zal het ongetwijfeld moeite kosten om meer thuis te blijven werken; om meer tijd aan het gezin te blijven besteden; om gezonder te blijven leven en om minder tijd in de auto door te brengen". Het zal waarschijnlijk ook bewuste inspanning vragen om structurele veranderingen te laten beklijven.

Wat is je gevoel bij de toekomst? (1 = negatief, 10 = positief)



Note *: Pip Coburn, The Change Function, 2006

Rode draad uit het onderzoek

We hebben mensen gevraagd naar dingen die ze nu anders doen dan voor de lockdown die ze in de toekomst willen blijven doen. Daar komen de volgende duidelijke rode draden uit naar voren:



In de antwoorden worden door een paar mensen zorgen geuit over het klimaat. Zij betogen dat veranderingen op dat vlak wel eens de grootste disruptie van de komende tijd kan gaan zijn en ze vragen zich af of we ons hier wel genoeg voor wapenen. Het klimaat is een heel onderwerp apart, maar het fascinerende van de relatief trage verandering van het klimaat is dat dit nooit een acute respons teweeg zal brengen zoals het coronavirus dat wel deed. In die zin is de urgentie van het klimaat veel virtueel en voelen we het minder. Het is interessant om te leren van de huidige crisis, om je als organisatie voor te bereiden op scenario's waarin andere disrupties zich net zo traag voordoen als het klimaat.

Persoonlijk

- Meer aandacht voor gezin en familie
- Meer rust inbouwen
- Anders plannen, andere prioriteiten:
 - Meer sporten en bewegen
 - Meer thuiswerken
 - Betere scheiding werk- en niet-werkijd

Professioneel

- Met meer focus en efficiency werken
- Werk anders organiseren
- Bewustere aandacht voor verbinding met collega's



We weten niet wat de toekomst gaat brengen. Duidelijk is wel dat er de komende periode weer veel opgebouwd zal moeten worden en dat een aantal zaken niet meer in de oude vorm terug zullen komen. Dat zal ook in de komende maanden wendbaarheid van ons vragen. Leidinggevend (en hun teams) gun ik een frisse blik op de nieuwe realiteit en op de dynamiek die ons de komende periode te wachten staat. Zodat ze met energie en overtuiging en samen met hun teams richting kunnen geven aan de toekomst.

Het leven na COVID-19

Welke zaken pak je als eerste weer op als organisatie na de lockdown en andere maatregelen? Dat was een vraag waar we graag antwoord op wilden. Waar moet je beginnen als je als eind verantwoordelijk management meer ruimte mag geven aan de mensen in je organisatie?

Belangrijkste antwoord clusters waren hier:

- Face-to-face contacten en met collega's en het team
- Face-to-face contacten met klanten
- Nieuwe balans aanbrengen, deels naar kantoor maar deels ook thuis blijven werken.

Veel respondenten geven aan dat 'online werken en videobellen' de oplossingen zijn om meer thuiswerken mogelijk te maken in de toekomst. Een handvol deelnemers wil helemaal niets meer terug brengen naar de oude situatie en opvallend genoeg geven ook de mensen die wel terug verlangen naar kantoor aan, dat ze dit direct in combinatie met meer vanuit huis werken zouden willen combineren.



Online werken heeft een enorme impuls gekregen. Op alle mogelijke manieren hebben mensen geprobeerd offline werkzaamheden online te doen. We hebben ervaren wat de mogelijkheden zijn en wat het kan opleveren. Die andere grote bedreiging van onze gezondheid namelijk het behoud van onze natuurlijke leefomgeving vraagt ook om gedragsverandering. Online werken kan daarin een grote bijdrage leveren bijvoorbeeld als het gaat om het beperken van vlieg en weg verkeer.

Meer online werken vraagt op een aantal punten ook een andere manier van leidinggeven. Bijvoorbeeld (meer) ruimte geven, vertrouwen geven, overzicht houden maar ook actief verbinding maken en teamontwikkeling ondersteunen.

Zorgen en verlangens over de toekomst

De grootste zorgen maken respondenten zich over de economie (en hun persoonlijke economische positie in de toekomst) en de gezondheid van hun naasten. Daarnaast zijn er de zorgen over de mensheid, zoals mensen die zich afvragen of deze disrupties niet vaker voor gaan komen (meerdere corona golven) en of de wereld daar wel tegen bestand is.

Het grootste verlangen was een schot voor open doel natuurlijk: iedereen verlangt er naar om elkaar weer te kunnen begroeten en omhelzen en met vrienden en familie te kunnen genieten van een nieuwe vrijheid. Borrelen, een terrasje pakken, uit eten gaan, feest vieren, werkelijk alles komt voorbij. Maar, zoals één respondent opmerkte, "wel dat we allemaal wat minder hard rennen dan voor de crisis".



Een super interessant resultaat. Door het geforceerde thuiswerken onder deze extreme omstandigheden moesten de meeste mensen het thuiswerkexperiment wel aangaan. En blijkbaar bevalt veel mensen dat in meer of mindere mate. Als je vanuit dat perspectief naar de toekomst kijkt, dan zal het 2e/3e generatie effect hiervan nog grote gevolgen gaan hebben: de rol van het kantoorpand in een onderneming zal (wederom) geherdefinieerd gaan worden, waarbij aanwezigheid minder belangrijk gaat zijn en de juiste balans met thuis een fundamentele rol gaan spelen.



Volgende Stappen

"Het is beslist waar, zoals de filosofen zeggen, dat het leven naar achteren moet worden begrepen. Maar ze vergeten de andere kwestie, dat het leven naar voren moet worden geleefd."

- Søren Kierkegaard, 1843

Algemeen

Vragen voor de toekomst

Zoals gezegd roepen de resultaten van het onderzoek meer vragen op dan dat het oplossingen biedt voor de uitdagingen waar menig leider zich vandaag de dag voor gesteld ziet staan. De lijst van vragen die wij eruit haalden, zijn slechts het topje van de ijsberg.

- Welke rol blijft thuiswerken spelen wanneer de maatregelen versoepeld worden en je in principe weer naar je werk zou mogen?
- Wanneer online werken belangrijk blijft in jouw organisatie wat betekent dat dan voor jouw manier van leidinggeven?
- Zit er een limiet aan de hoeveelheid digitale contacttijd die je aankunt? In hoeverre kost digitaal vergaderen meer energie dan een fysieke vergadering?
- Hoe reageer je als leiders adaptief op een ontstane crisis situatie en hoe blijf je helder communiceren naar je team?
- Hoe zorg je ervoor dat oude (afgeleerde) patronen zich niet weer opnieuw laten zien, doordat een eerste reactie op een nieuwe situatie een overlevingsmechanisme triggert?
- Hoe blijf je de rust bewaren en schiet je niet in een actiemodus, zonder te reflecteren op een situatie?
- Is een andere verdeling van werk en privé in de toekomst mogelijk, zonder effectiviteit te verliezen?
- Hoe blijvend zijn de veranderingen?
- Kunnen we inderdaad van meer naar minder?
- Hoe leer je van deze crisis als organisatie, zodat je beter voorbereid bent op een volgende crisis? Hoe wordt je adaptief en wendbaar?
- Hoe help je jouw organisatie het komend jaar door de economische terugval heen?

Aan de slag met je team

Wij raden ieder team aan om in de komende periode vooral ook de tijd te nemen om stil te staan bij de afgelopen periode. Natuurlijk moet er veel gebeuren om de uitdagingen van vandaag de dag het hoofd te kunnen bieden, maar soms moet je eerst even stil staan om weer te kunnen versnellen naar de toekomst. Dat proces kun je ook zelf met je team vormgeven. Begin dan met de vraag 'wat heb je de afgelopen tijd ervaren?' Deze reflectieve vraag, zoekt bewust niet naar een waardeoordeel. Het gaat er namelijk niet om of de afgelopen periode positief of negatief was. Het doel van reflectie is om oordeelvrij terug te kijken naar wat er gebeurd is en daarvan te leren.

De tweede vraag die daarop kan volgen luidt: 'wat was jouw ultieme ervaring in onze samenwerking de afgelopen tijd?' Laat iedereen uit je team die ervaring delen en ga met elkaar op zoek naar de gemeenschappelijke kenmerken ervan. Die kenmerken kun je dan vervolgens gebruiken om met elkaar te bepalen wat je in stand wilt houden voor de toekomst.

Tenslotte kun je met je team alle vragen formuleren die jullie relevant vinden voor de toekomst en daar de komende maanden verder aan werken. Daarna heb je de uitgelezen kans om mensen mee te laten denken over de bedrijfseconomische uitdagingen van vandaag en morgen.

Future Focused Leadership

Uniek programma met andere deelnemers

Vanuit een leiderschapsperspectief zijn dit uiterst interessante tijden. De impact en urgentie van de veranderingen en de veranderingen in de omgeving waarin je team of organisatie moet presteren, zijn een uitdaging voor elke leidinggevende. Deze tijd dwingt ons om te anticiperen op de toekomst en eventuele veranderingen. Tegelijk valt er veel te leren uit de gebeurtenissen en ervaringen van het afgelopen jaar.

Juist daarom hebben we het RE:SET leiderschapsprogramma ontwikkeld. Het programma helpt je terug te kijken op de gebeurtenissen van het afgelopen jaar, te 'resetten' naar het heden, en een beeld te vormen van de toekomst mogelijkheden.

Dit online programma bestaat uit vier modules:

Module 1. Leiderschapslessen

In de eerste week zullen we onze aandacht richten op het afgelopen jaar, zodat je kunt reflecteren op wat er in jouw persoonlijke en professionele leven is gebeurd en op de manier waarop jij je team of organisatie gedurende deze tijd hebt geleid. Het doel is om de belangrijkste leiderschap lessen en inzichten van de afgelopen periode vast te leggen, zodat we daarna met een frisse blik naar de huidige situatie en de toekomst kunnen kijken.

Module 2. Reset naar het heden

In de tweede week reflecteren we op het heden 'als het nieuwe startpunt' van je team en / of organisatie. We helpen je bij het maken van keuzes of omgaan met dilemma's die je tegenkomt bij het aanpassen aan de huidige en toekomstige realiteit. Je collega's zullen je tijdens deze stap inspireren om bruikbare inzichten te ontwikkelen.

Module 3. Anticiperen op de toekomst

In de derde week maken we een sprong in de toekomst om te onderzoeken wat er mogelijk is voor jou en jouw organisatie. En wat betekent dit voor jouw leiderschapsrol? We gebruiken daarbij beproefde methodes om de toekomst te verkennen. Je ontwikkelt een strategisch en persoonlijk plan op basis van de 'nieuwe realiteit' van jouw organisatie.

Module 4. Werken in het nu

Ten slotte helpen we je om je voor te bereiden op het 'nu': wat moet er vandaag gebeuren om de toekomst die je hebt verkend te activeren? Hoe kun je alle belanghebbenden met succes betrekken? Hoe kunnen jouw collega's in dit cohort je ondersteunen en wat is de beste manier om wendbaar te blijven?

Elke module begint met een specifieke opdracht en wordt afgesloten met een onlinebijeenkomst van ongeveer 2 uur.

Output

- Integreer nieuwe leiderschapsinzichten
- Verbinden met de nieuwe realiteit
- Visie ontwikkelen op mogelijkheden in de toekomst
- Groep van gelijkgestemde bij elkaar (max 10 deelnemer)
- Je eigen persoonlijke en toekomstgerichte actieplan

Deelname

De investering voor dit leiderschapsprogramma bedraagt € 995,- (ex btw), inclusief gebruik van alle materialen. Het programma is volledig virtueel. Meld je aan via: www.minkowski.org/reset of neem rechtstreeks contact met ons op (hello@minkowski.org).



Minkowski



3pd

Leiderschap & Ontwikkeling

Het RE: SET-leiderschapsprogramma is een coalitie tussen 3pd en Minkowski, waarbij de inzichten in leiderschapsontwikkeling van 3pd samen gebracht zijn met de expertise rondom faciliteren en toekomstgericht denken van Minkowski. Samen bieden we toptalent, jarenlang ervaring in het toekomstdenken en leiderschapstrainingen voor banken, verzekeringsmaatschappijen, mediabedrijven, technologiebedrijven, detailhandel- en energiebedrijven, advocatenkantoren, grote consultancy en universiteiten over de hele wereld.

Rokus van 't Riet - 3pd (rokus@3pd.nl)

Jörgen van der Sloot - Minkowski (jorgen@minkowski.org)

www.minkowski.org

www.3pd.nl