

Samenvatting Perpetuum Leiderschaps Dialoog 15 juni 2016

Perpetuum Leiderschapsdialoog: ***“wat betekent het lager leggen van leiderschap voor een organisatie en haar manier van handelen”.***

Een onderwerp dat aansluit op de vorige Perpetuum Leiderschaps Dialoog van 15 november 2015 met als thema: “Het leiderschapsmysterie ontrafelen: Verantwoordelijkheid en leiderschap lager in de organisatie beleggen”.

Op woensdag 15 juni 2016 ontmoetten 29 eindbeslissers/leidinggevend en jonge leidinggevend elkaar in Utrecht in de nieuwe inspirerende locatie van Perpetuum om elkaars beelden, inzichten en ervaringen te delen.

We begonnen de middag met een korte kennismaking met elkaar en een moment van rust en landing gevolgd door het delen van onze ervaringen bij klanten en bij onze eigen organisatie met het thema.

Door in dialoogvorm met elkaar in gesprek te gaan hebben wij als groep inzichten uitgewisseld die een waardevolle bijdrage leveren aan onze eigen en elkaars werkelijkheid en waar een ieder concreet van heeft aangegeven hoe men er verder mee gaat.

De dialogen werden gevoerd rondom een aantal vragen die ons uitnodigden onze inzichten en concrete ervaringen met het geven en vergroten van eigenaarschap bij onszelf en onze medewerkers met elkaar te delen.

- Welke verschuiving is er noodzakelijk binnen jouw organisatie en waarom juist deze?
- Welke belemmeringen signaleer je ?
- Wat betekent dit voor jou en voor je medewerkers in de praktijk ?

Enkele belangrijke inzichten die wij op verschillende niveaus met elkaar hebben gecreëerd tijdens deze dialoog zijn hieronder weergegeven samen met de belangrijkste inzichten van de Perpetuum Leiderschapsdialoog van 12 november 2015, wat een mooi compleet beeld geeft van onze inzichten en ervaringen tot nu toe.

WHY: De urgentie van het lager leggen van leiderschap in de organisatie is groot:

- Traditionele aansturingssystemen zorgen ervoor dat we steeds achter de feiten aan blijven lopen – we willen het paard weer voor de wagen spannen qua organisatievorm om aan te sluiten op die constante veranderende werkelijkheid.
- Om de juiste mensen binnen te halen en binnen te houden moeten we ervoor zorgen dat we deze mensen voldoende binden en boeien.
- Het voortbestaan van onze organisatie hangt af van de mate waarin wij innovatief kunnen opereren, leiderschap lager leggen is daar een essentieel bestanddeel in.
- De snelheid van verandering vraagt snelheid van handelen. Door de ruimte te geven aan de mensen die de nauwste betrokkenheid hebben wordt er niet alleen

sneller gehandeld maar ook door de mensen met de meeste informatie en kennis. (12nov15)

- De behoefte aan zelfontplooiing, autonomie en meesterschap vraagt om het geven van verantwoordelijkheid (12nov15).

WHAT: Het geven van verantwoordelijkheid gaat over verantwoord loslaten:

- Uitgangspositie van vertrouwen en flexibiliteit betekent concreet dat men fouten moet mogen / durven maken. Dit vereist een andere kijk op falen – niet geprobeerd is zeker gefaald... De leider biedt veiligheid: *“als het misgaat, ben ik er”*.
- Er zijn duidelijke spelregels om op terug te vallen.
- De rol van de leider verschuift van controlerend naar faciliterend (12nov15)
- De wederzijdse afhankelijkheid bij en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van doelen is van het team (12nov15)

HOW: Welke belemmeringen voorzie je of kom je tegen ?

- Weerstand tegen verandering, niet iedereen kan of wil mee in deze beweging
 - Vooroordelen en voorkeuren van mensen spelen hier een belangrijke rol in
- Aandeelhouders / politieke belangen, het loslaten van eigenaarschap in de uitvoering van onze organisatiedoelen geeft spanning op het feitelijke eigenaarschap van de organisatie
- Hoe concreet is de ROI te bepalen van deze noodzakelijke verandering ?

HOW: Hoe creëren we eigenaarschap bij onszelf en bij elkaar ?

- Delen en blijven delen van de visie
- Voorbeeldgedrag van de leider – kwetsbaar opstellen door de leider
- Het vieren van successen met elkaar
- Blijven aangeven waarom dit belangrijk is en waar we dit voor doen (“WHY”) – het collectieve belang
- Gesprek aangaan met het team over op welke wijze men leiding wil ontvangen
- In kaart brengen van de onderstroom in het team – de informele organisatie boven tafel krijgen en ontleden wat daarin belangrijk is voor de organisatie wat meegenomen kan worden in de spelregels / rollen in de nieuwe werkelijkheid
- Besluiten zijn succesvol wanneer genomen op basis van gedeelde feiten, emoties en wensen.
- Jezelf en elkaar steeds de vraag stellen “Waarom doe ik / jij dit nu ?” (12nov15)
- Biedt spelregels door middel van rollen en kaders in plaats van taken en functie omschrijvingen (12nov15)
- Regelmatige reviews en overlegmomenten geven houvast en scherpte (12nov15)
- De medewerker de leidinggevende te laten beoordelen in plaats van andersom (12nov15)

Belangrijke vragen om jezelf te stellen hierbij zijn:

- Durf ik daadwerkelijk los te laten, erop vertrouwend dat de ander(en) het kunnen en gaan oppakken ?
- Doe ik de dingen die waarde- / zinvol zijn voor mijzelf en voor mijn organisatie ? Zijn deze in lijn met elkaar ?
- Doe ik waar ik echt goed in ben en energie van krijg ? En doen mijn medewerkers dat ook ?

Wij geloven in de kracht en de waarde van de generatieve dialoog, waar we door in de diepte met elkaar in gesprek te gaan er nieuwe gedeelde wijsheid en inzichten ontstaat bij allen die eraan deelnemen.

De deelnemers aan deze dialoog hebben aangegeven waardevolle nieuwe inzichten te hebben opgedaan waar men in de praktijk concreet mee aan de slag wil of verder gaat. Deze inzichten en voornemens zijn als volgt geformuleerd:

Wat heeft het gebracht	Wat wil je er mee gaan doen
- Nog meer inzicht gegeven dat ik 'waarde' gedreven wil werken. De 'why' is voor mij erg belangrijk. Waar werk ik voor? Visie.	- Dat 'geloof' blijven overbrengen op collega's
- Dialoog geeft ruimte voor bezinning en inspiratie. - Nadenken over de 'regels' die nodig zijn om gedistribueerd persoonlijk leiderschap te bereiken.	- Deze ruimte ook intern meenemen om met collega's in gesprek te gaan -> dialoog
- Ik realiseer me dat het thema van nieuwe vormen van organiseren en beslissen een universeel thema is en een brede beweging is onze maatschappij van onderop is.	- Meer uitdragen dat er geëxperimenteerd moet worden en daar zelf ook de context voor creëren.
- Volgende stap 'reorganisatie' aan de orden - Rollen beschrijven - Loslaten / vertrouwen cruciaal	- Na 3 jaar volgende stap daadwerkelijk implementeren - Rollen beschrijven - Laag in de organisatie laten leidt tot ownership - Meer tijd voor mezelf naast het werk.
- Bevestiging van de verandering waar we in zitten binnen organisaties en aanscherping van waarden ik er zo in geloof dat dit een onomkeerbaar proces is en ik ook niet meer anders zou willen.	- Doorgaan op de ingeslagen weg! Met eigen team nogmaals de generatieve dialoog voeren over de visie op ruimte voor verantwoordelijkheid.
- Deels bevestiging - Gedeelde uitdagingen die niet uniek zijn - Diverse invalshoeken komen uiteindelijk op een aantal key-zaken neer	- Testen en toetsen - Toepassen - Spelregels bepalen (gezamenlijk)













	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine successen vieren (zichtbaar maken)
<ul style="list-style-type: none"> - Inspiratie: concrete ideeën over hoe medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid te laten dragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzetten op de weg der kleine stapjes richting een mooier Theater.
<ul style="list-style-type: none"> - Call 4 action, interessante inzichten over hoe nu verder om dingen in beweging te krijgen vanuit een divers perspectief 	<ul style="list-style-type: none"> - Kijken of ik een pilot kan doen (stapsgewijs) om dit nieuwe concept te toetsen.
<ul style="list-style-type: none"> - Prikkelende discussie - Nieuwe mensen leren kennen - Nieuwe inzichten die ik (direct) kan toepassen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vooroordelen – voorkeuren - Vertrouwen - Bespreken met collega's - In de praktijk brengen
<ul style="list-style-type: none"> - Loslaten, delegeren, nog beter distribueren van kennis, verantwoordelijkheid, macht brengt organisatie verder 	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen om sectie leiders zich hiervan bewust te maken - Voorbeeld gedrag vertonen en zo betere flexibelere organisatie te creëren gericht op continuïteit.
<ul style="list-style-type: none"> - Verdieping en vooral reflectie over de gedachte van en het handelen omtrent leiderschap. - Nieuwe contacten en verbreding van kennis opgedaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mijn drive beter tot uiting laten komen in leiderschap en een duidelijke koers uitzetten.
<ul style="list-style-type: none"> - Veel gedeelde vragen & verlangen naar meer harmonische transparante wereld waarin mensen extra aandeel nemen. - Antwoord op de vraag is: leiderschap begint bij jezelf 	<ul style="list-style-type: none"> - De spelregels en dialoog als uitgangspunt nemen -> zit energie op.
<ul style="list-style-type: none"> - Besef dat ik persoonlijk op de goede weg ben om een baan te vinden waar in mijn talenten te benutten - Besef dat deze 'tak van sport' bij me past - De kracht van met verschillende mensen de dialoog aan te gaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Verder met een baan vinden op het gebied van het in beweging brengen van mensen en organisaties. - Het geleerde toepassen als ik weer een manager ben. - Me meer inlezen in leiderschapstheorie.
<ul style="list-style-type: none"> - Inspirerende kennismaking met andere deelnemers. - De dialoog geeft ook inzicht in de betrokkenheid van ieder bij zijn/haar organisatie en in de dilemma's die diegene wakker houden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deze vorm(onleesbaar) in bijeenkomsten die ik zelf organiseer.
<ul style="list-style-type: none"> - Andere organisaties, met andere inzichten - Loslaten, echt distribueren van de verantwoordelijkheden - Zelfde vragen, leren bij meerdere mensen, een soort geruststelling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaat toch meer naar je manier van werken en organiseren kijken.

<ul style="list-style-type: none">- Blijft veel te ontwikkelen	
<ul style="list-style-type: none">- Mooie inzichten, veel herkenning, erkenning van zaken waar ik mee bezig ben.- Veel gemeenschappelijkheid- Verrijkend- Mooie nieuwe contacten	<ul style="list-style-type: none">- De dialoog op deze manier met mijn eigen DT en MT aan gaan.

We zien terug op een waardevolle en inspirerende middag en zijn benieuwd naar de ervaringen en inzichten die onze deelnemers de komende tijd in de praktijk zullen brengen en toetsen.

Utrecht, 21 juni 2016

Ontwikkelingen

VAN		NAAR
 Statische functie- beschrijvingen		 Dynamische rollen
 Gedelegeerde verantwoordelijkheid	 <input type="checkbox"/>	 Gedistribueerde verantwoordelijkheid
 Grootschalige reorganisaties	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	 Kleine, snelle aanpassingen
 Politieke spelletjes	 <input type="checkbox"/>	 Transparante Regels

Hoe werkt Perpetuatie ?

1. Rollen in plaats van functies: mensen hebben meerdere rollen en vergaande bevoegdheden
2. Rollen vormen samen zelfsturende cirkels met één doelstelling in lijn met hét zinvolle doel
3. Werken binnen een strikte en heldere structuur, waarin ruimte is voor initiatief en invloed van iedereen.
4. Spanningen worden openlijk besproken en gezien als brandstof voor de ontwikkeling van de organisatie
5. Er vindt transparant overleg plaats waarin gedragen besluiten plaats vinden