

SAMENVATTING

De context waarin organisaties vandaag opereren, is onderhevig aan hoge complexiteit en volatiliteit. Dit maakt het voor leiders en ondernemers lastiger om tot goede beslissingen te komen. Want een van de kenmerken van complexiteit is dat er geen kant-en-klare procedures of oplossingen bestaan voor complexe uitdagingen. Hoe hou je als leider balans tussen stabiliteit en verandering in een omgeving waarin het eerste afwezig lijkt en het tweede almaar toeneemt?

In deze nota benaderen we het thema leiderschap vanuit complexiteitstheorie. We onderzoeken wat complexiteit precies inhoudt en hoe dit zich verhoudt tot leiderschap. We argumenteren dat, in tegenstelling tot enkele klassieke leiderschapstypes, het belang van *enabling* of 'mogelijkmakend' leiderschap toeneemt om te kunnen navigeren in complexe omgevingen. We verkennen de kenmerken van dit leiderschapstype en wat er nodig is om dit te versterken in organisaties.

Leiden in turbulente tijden

Mogelijkmakers gezocht

1. Megamayonaise

'Leiden in onzekerheid is het nieuwe normaal'. Zo vatte McKinsey het jaar 2023 samen.¹ De afwezigheid van stabiliteit of normaliteit kan evengoed de samenvatting zijn van de voorbije drie jaar. De verhoopte *roaring twenties* blijken met een opeenvolging van systeemcrisisen behoorlijk turbulente twintigers. Er waren de covidcrisis en een energie- en inflatiecrisis. Er zijn de oorlogen in Oekraïne en Gaza die de geopolitieke verhoudingen onder druk zetten. De impact van klimaatopwarming wordt almaar meer zicht- en voelbaar. In extremere weeromstandigheden maar ook in strengere regelgeving en in fellere tegenreacties ten aanzien van regulering. Denken we maar aan het stikstofdossier. Ook op technologisch vlak was het allesbehalve windstil sinds de doorbraak van generatieve AI. ChatGPT, de AI-bot van Open AI, werd de snelst groeiende digitale applicatie in de internetgeschiedenis met meer dan 100 miljoen gebruikers op zestig dagen tijd. En dan trekt in 2024 ook nog eens de helft van de wereldbevolking naar de stembus. Vooral de uitkomst van de presidentsverkiezingen in de VS zou wel eens een gamechanger kunnen worden voor vele van de hier genoemde onzekerheden.

Dit alles maakt dat de context waarin beleidsmakers en ondernemers vandaag opereren, gekenmerkt wordt door toenemende complexiteit. Complexiteit ontstaat wanneer een probleem of situatie meerdere oorzaken heeft die elkaar onderling onomkeerbaar beïnvloeden of versterken (De Langhe, 2021). Daarin verschilt een complex probleem van een moeilijk of ingewikkeld probleem. Een kerncentrale bouwen is zonder meer een ingewikkeld gebeuren, maar het is geen complex probleem. Een centrale bestaat uit onderscheiden onderdelen zoals turbines, brandstaven, reactoren of uranium waarvan de eigenschappen en werking gekend zijn. Er bestaan procedures en handleidingen over hoe je ze met elkaar laat interageren. En je kan ze opnieuw uit elkaar halen zoals bij een ontmanteling.

¹ McKinsey & Company (2023), *The year in charts*, via: www.mckinsey.com

Wanneer onzekerheid langdurig aanhoudt, zullen leiders moeten leren omgaan met complexiteit in plaats van te wachten op nieuwe stabiliteit.

Dat is anders bij een complex probleem dat meer weg heeft van mayonaise. Van zodra je de ingrediënten zoals eieren en olie bij elkaar voegt, veranderen ze elkaars eigenheid en krijg je ze niet meer terug in hun oorspronkelijke staat. Met een mix van snel veranderende, onderling verweven omgevingsfactoren heeft onze huidige leefwereld veel weg van een soort megamayonaise. Een onzekere, turbulente geopolitieke en macro-economische context die het voor beleidsmakers en ondernemers lastiger maakt om te navigeren en keuzes te maken (Janssens, 2023).

Stilstand of verlamming is in ieder geval geen optie. Wanneer onzekerheid langdurig aanhoudt, zullen leiders moeten leren omgaan met complexiteit in plaats van te wachten op nieuwe stabiliteit.

2. (G)een probleem als een ander

Academische literatuur rond leiderschap leert dat de juiste beslissingen nemen als leider in de afstemming ligt tussen de complexiteit van een omgeving en de gehanteerde aanpak (Snowden & Boone, 2007; Uhl-Bien, 2017; Bailleur & Meulemeester, 2023). Oplossingen die in één situatie werken, doen dat niet noodzakelijk ook in een andere. Het Cynefin²-model van Snowden & Boone maakt dit duidelijk door complexe omgevingen te onderscheiden van andere. Elke omgeving heeft andere kenmerken, andere besluitvormingsbehoeften en een andere aangewezen aanpak. In figuur 1 vatten we drie contextuele verschillen samen.³

Figuur 1: Cynefin-model raamwerk voor besluitvorming in diverse contexten
Bron: ETION naar Snowden & Boone (2007)

Context	Kenmerken	Behoefte	Aanpak
Eenvoudige context	<ul style="list-style-type: none"> • Omgeving met herkenbare patronen en voorspelbare gebeurtenissen. • Oorzaak-gevolgrelaties zijn duidelijk voor iedereen. • Juiste antwoorden bestaan. 	Feiten-gebaseerd management, duidelijke procedures.	waarnemen → categoriseren → handelen
Ingewikkelde context	<ul style="list-style-type: none"> • Omgeving met diverse variabelen en patronen die expertise vragen om ze te zien. • Oorzaak-gevolgrelaties bestaan, maar moeten onderzocht worden. • Juiste antwoorden bestaan, maar welke zijn niet altijd duidelijk. 	Feiten, expertise, advies	waarnemen → analyseren → handelen
Complexe context	<ul style="list-style-type: none"> • Omgeving met diverse veranderlijke oorzaken en variabelen die elkaar wederzijds beïnvloeden. • Er zijn geen juiste antwoorden, wel tegen-gestelde concurrerende ideeën. 	Methodes die patronen in signalen helpen te detecteren. Dialog- en experimenteeruimte waarin contrasterende ideeën en oplossingen worden besproken en getest.	proberen → waarnemen → handelen

2 Cynefin (uitgesproken als ku-nev-in) is het Welsh woord voor 'habitat'. Het verwijst voor David Snowden ook naar de vele omgevingsfactoren die iemands gedrag onbewust beïnvloeden.

3 Snowden en Boone onderscheiden nog een vierde type, namelijk acute, chaotische noodsituaties zoals bijvoorbeeld een terreuraanslag. We behandelen deze hier niet omdat ze zeker in organisatie-context uitzonderlijk genoemd mogen worden.

Het Cynefin-model toont dat de omgang met complexe situaties niet alleen verschilt van eenvoudige, voorspelbare omgevingen, maar ook — zoals we hierboven al zeiden — van ingewikkelde situaties (complicaties). Zowel bij eenvoudige als ingewikkelde situaties blijft de besluitvorming gebaseerd op het verzamelen van feiten en het toepassen van de geijkte procedures en expertise. Ingewikkelde situaties vragen wat meer expertise om de feiten te analyseren en de juiste procedures te selecteren, maar eens dat volbracht is, verschilt de aanpak niet zoveel van eenvoudige problemen. Het komt er vooral op aan ingewikkelde situaties te vereenvoudigen door ze grondig te analyseren en in stukjes op te delen, zoals in het voorbeeld van de kerncentrale (pag.1).

Eigen aan complexe situaties is dat de probleemdefinitie niet helder is.

Dat ligt anders bij complexe uitdagingen. Zowel de probleemstelling zelf als de mogelijke oplossingen ontbreken aan eenduidigheid. Eigen aan complexe situaties is dat de probleemdefinitie niet helder is. Nemen we als voorbeeld de covidpandemie. Voor de ene was deze pandemie voornamelijk een medisch probleem. Voor de andere was het een welzijns crisis waarin naast fysieke gezondheid ook mentaal en sociaal welzijn onder druk stonden. De meeste experts verschilden dan ook niet zozeer in mening over wat er op medisch vlak nodig was om de pandemie te bestrijden. De grootste meningsverschillen gingen over de definiëring van het probleem en vervolgens over de afweging van mogelijke interventies. Het vertrekpunt bepaalt zo de reikwijdte van mogelijke oplossingen.

Bovendien zijn ook die oplossingen onderhevig aan complexiteit door een ambigue oorzaak-gevolgrelatie. Interventies op één domein kunnen nieuwe problemen veroorzaken op andere domeinen. Tijdens de covidcrisis verminderden lockdowns ongetwijfeld de viruscirculatie maar de diverse 'oplossingen' veroorzaakten op hun beurt schade op andere domeinen, zoals op economisch vlak of in het onderwijs. Welke oplossingen zijn dan meer verdedigbaar rekening houdend met hun impact op diverse domeinen en op korte en lange termijn? De debatten over klimaatopwarming kennen gelijkaardige dilemma's, waarbij bijvoorbeeld de keuze voor elektrificatie nieuwe ecologische problemen veroorzaakt door de massale ontginning van batterijgrondstoffen zoals kobalt en lithium.

Een complex probleem is met andere woorden geen probleem als een ander. De voorbeelden illustreren dat je met verschillende brillen naar complexe uitdagingen kan kijken en dat die ook de oplossingen zullen bepalen (of zich ertoe beperken). Daar ligt dan ook een eerste belangrijke les voor de omgang met complexiteit. Leiden in complexiteit vraagt een bredere kijk op problemen én oplossingen. Niet de analyse van welke oplossing de juiste is voor een complex probleem, maar het verbreden van de kijk op het probleem en het vergroten van het aantal mogelijke oplossingen en interventies in de omgang ermee, is de opdracht voor leiders in complexe situaties. Een opdracht die mogelijk ook een persoonlijke transformatie vraagt van leidinggevendenden. Niet elk type leiderschap blijkt even geschikt voor de omgang met complexiteit.

Leiden in complexiteit vraagt een bredere kijk op problemen én oplossingen.

3. Navigeren op complex terrein

In essentie gaat leiderschap over mensen in beweging brengen. Leiders ondernemen actie om menselijk gedrag te beïnvloeden in de richting van een al dan niet zelf gekozen doel. Groeien als bedrijf, duurzamer leven, een verkiezing of voetbalmatch winnen, ... Van leiders wordt verwacht dat ze richting geven. Maar wat als zowel het doel als de weg ernaartoe heel veranderlijk en onzeker worden zoals we in deel 1 hebben betoogd? Hoe breng je mensen in beweging als de richting onduidelijk of veranderlijk is?

Er bestaan verschillende manieren om mensen of groepen te leiden naar een doel. In de literatuur vinden we vier dominante typologieën van leiderschap die we samenvatten in figuur 2 (naar Pearce et.al., 2003 & Marichal, 2017). De derde kolom omschrijft wat mensen in beweging zet om het doel te bereiken.

	Essentie	Middel → Doel	Context
Directief	Command & control	Macht en het vooruitzicht van negatieve gevolgen voor de betrokkenen wanneer het doel niet gehaald wordt bv. straf, ontslag, gezichtsverlies, ...	Acute crisissituaties of omgevingen waarin overleg niet mogelijk of wenselijk is, bv. militaire operaties.
Transactioneel	Loon naar werken	Het doel aantrekkelijker maken door het vooruitzicht van een beloning of voordeel voor wie het doel helpt te halen.	Competitieve omgevingen, sportwedstrijden, onaantrekkelijk werk, ...
Transformatieel	Intrinsieke motivatie	Mensen intrinsiek motiveren voor het te bereiken doel met een inspirerende toekomstvisie zodat zij zich hiertoe uit zichzelf bewegen.	Verandermanagement, politieke campagnes, activisme, ...
Empowering	Participatie en zelfleiderschap	Teams en mensen maximaal laten groeien door hen zelf doelen te laten formuleren die ze willen nastreven.	Vlakke organisaties, situaties die een veelheid aan perspectieven vragen.

Figuur 2: Dominante leiderschapsstijlen
Bron: Pearce et al., 2003 & Marichal 2017

Als we de kenmerken van complexe omgevingen (figuur 1, derde kolom) naast de leiderschapstypologieën uit figuur 2 leggen, is er op het eerste zicht een match met *empowering leadership*. Het is immers de meest horizontale vorm van leiderschap, waarin er ruimte is voor dialoog en openheid over 'waar het naartoe moet'. Dat is, zoals het Cynefin-model al aantoonde, aangewezen in complexe omgevingen om het spectrum aan ideeën en oplossingen te verbreden.

Toch schieten deze leiderschapstypes op zich tekort om een antwoord te bieden op de eigenheid van permanente complexiteit. Het betrekken van medewerkers (*empowering leadership*) garandeert nog geen veranderbereidheid. Daarnaast zal er ook in complexe omgevingen soms tijdelijk nood zijn aan transactionele of directieve aansturing. Maar daarmee alleen red je het vandaag niet (meer).

De klassieke reactie op onzekerheid en complexiteit is controle: hiërarchie, orde, procedures, ... Dat is zinvol in acute crisissituaties en in voorspelbare omgevingen, maar ontoereikend in complexe omgevingen waarin systemen en oude zekerheden aan het schuiven gaan. Dan is vooral aanpassingsvermogen nodig. De manier waarop Spotify het voorbije decennium de muziekindustrie veranderde en veroverde, is daar een voorbeeld van (zie kaderstuk op pag.5).⁴

⁴ We verwijzen hier ook graag naar de Netflix-reeks *The Playlist* (2022), een fictiereeks gebaseerd op het ontstaan en de opkomst van streamingdienst Spotify.

Het betrekken van medewerkers (empowering leadership) garandeert nog geen veranderbereidheid.

Het verhaal van Spotify illustreert twee zaken. Ten eerste dat in een tijdperk van snelle veranderingen — zoals de digitale revolutie — rigide vasthouden aan oude oplossingen niet vruchtbaar is. Daarnaast dat oplossingen die te weinig houvast bieden en geen oog hebben voor wat bewaard wil worden, het ook niet halen. Wat Spotify en vele andere succesvolle vernieuwende spelers delen, is dat ze schijnbare tegenstellingen overstijgen. Zoals instant online muziek én auteursrechten beschermen. Niet iedereen vindt die balans vandaag voldoende. Sommige artiesten laten het platform links liggen. Maar dat zijn onderhandelingen binnen het nieuwe systeem. Het businessmodel achter de muziekmarkt is onmiskenbaar veranderd van een product- naar dienstenmodel met onder meer Spotify als *enabler*.

4. Enabling leadership

Navigeren op complex terrein vraagt aanpassingsvermogen onder de vorm van én-én-denken rond schijnbaar onverenigbare opties, zoals de Spotify-case illustreert. Dat is ook een van de belangrijkste opdrachten voor leiders in de omgang met complexiteit, zo leert onderzoek. De onzekerheid die eigen is aan complexe en volatiele omgevingen onderwerpen met flexibiliteit, veranderbereidheid en vertrouwen in de collectieve intelligentie van groepen, verhoogt het adaptatievermogen van organisaties (Kaiser & Hogan et al., 2023, Uhl-Bien & Arena, 2017).

In hun onderzoek naar *complexity leadership* plaatsen onderzoekers Marie Uhl-Bien en Michael Arena (2017) een adaptatiemodel tegenover het klassieke controlemodel in leiderschap. De essentie van het adaptatiemodel is dat leiders geconfronteerd met complexe uitdagingen, eerder ruimte creëren waarin nieuwe oplossingen en innovatie mogelijk worden (*enabling*), in plaats van deze uitdagingen te controleren met procedures en bestaande oplossingen. Door interactie tussen mensen, ideeën en teams mogelijk te maken, kunnen nieuwe oplossingen en experimenten ontstaan die leiden tot onvermoede oplossingen. In de literatuur ook wel *emergence* genoemd.

Een adaptief antwoord op complexiteit vraagt dan ook een geëigende leiderschapsvorm die kruisbestuiving en collectieve reflectie in teams faciliteert. Het Complexity Leadership Model in figuur 3 (pag.6) noemt dit '*enabling leadership*': "A key implication of our research is that understanding, developing and rewarding enabling leadership practice is critical for organizational success and survival in today's complex world" (Uhl-Bien & Arena, 2017). '*Enabling*' of wat we hier vertalen als 'mogelijkmakend' leiderschap vormt de verbinding tussen twee leiderschapsdynamieken in organisaties:

1. Ondernemend leiderschap — sterk aanwezig in start-ups — stimuleert het zoeken naar nieuwe ideeën, innovatie en onbetreden paden in het zoeken naar oplossingen. Het wordt gekenmerkt door creativiteit, flexibiliteit, verandering.
2. Operationeel leiderschap — wat vooral op de voorgrond treedt bij de groei van organisaties — zet de systemen en structuren uit die deze ideeën op een efficiënte manier tot uitvoering moeten brengen. Kenmerken zijn onder meer structureren, afbakenen, uitvoeren.

Enabling leadership helpt zo twee, soms tegengestelde krachten in organisaties te verbinden: operationele stabiliteit en vernieuwend ondernemerschap. Hoewel beide vormen van leiderschap nodig zijn om als bedrijf te blijven bestaan, komen deze twee ook soms in conflict. Ondernemerschap begeeft zich op onbetreden paden, terwijl het ope-

Van oud naar nieuw met Spotify

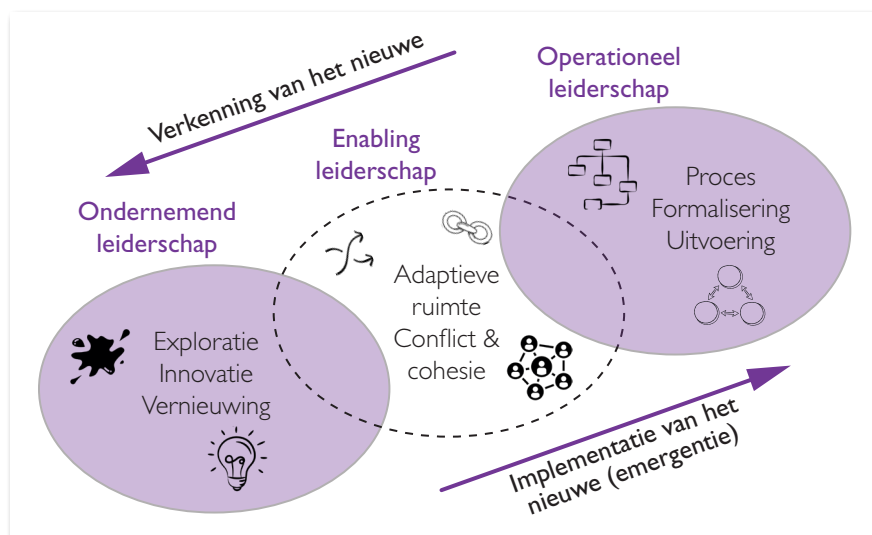
Begin jaren 2000 deed de opkomst van online peer-to-peernetwerken de muziekindustrie behoorlijk pijn. Gebruikers deelden er onderling muziekbestanden zonder ervoor te betalen. Artiesten en platenmaatschappijen verloren de controle over hun distributie en inkomsten. De reactie was navenant: opsporen, verbieden en bestraffen. Enkele grote spelers, zoals Napster of Limewire, beten in het stof, maar dat verhinderde niet dat er steeds weer nieuwe deelplatformen opdoken.

Dat kat-en-muisspel tussen platenbonzen en digitale piraterij veranderde vanaf de jaren 2010 toen de Zweedse start-up Spotify op het terrein kwam en het anders aanpakte. Een interactieve gebruikservaring, instant afspeelbare nummers met goede geluidskwaliteit en gepersonaliseerde playlists maakten een betaalmiddel voor muziekstreaming mogelijk. Auteursrechten werden vergoed door een combinatie van advertentie-inkomsten en betalende abonnementen. Het nieuwe — muziek streamen — werd verenigd met het oude dat gerespecteerd wilde worden: de auteursrechten.

rationele de paden vastlegt waarlangs de organisatie efficiënt moet werken. Daarom is de derde rol van *enabling leaders* zo cruciaal in de omgang met complexiteit (zie figuur 3). Deze mogelijkmakers helpen een brug te slaan tussen het operationele en het ondernemende. Tussen ruimte voor vernieuwen én voor bestendigen van wat behouden moet blijven. Tussen houvast en loslaten. Om dit mogelijk te maken is niet meer systeem nodig, maar meer ruimte of *space*.

Figuur 3: The Complexity Leadership Model

Bron: ETION naar Uhl-Bien & Arena, 2017



Een voorwaarde om het ondernemende systeem en het formele systeem in organisaties te verbinden, is dat er plekken en momenten zijn waar medewerkers uit beide systemen elkaar kunnen ontmoeten. In de literatuur noemt men dit ook wel 'adaptieve ruimtes'. Ontmoetingsplekken, experimenteerruimtes, hackathons, ... waarin leden met een diverse expertise en vanuit diverse teams uit zowel het formele systeem als het ondernemende systeem, elkaars ideeën en perspectieven leren kennen, bevragen en testen. Plekken waar ideeën kunnen samenkomen, botsen en herverbinden.

Adaptieve ruimtes stimuleren kruisbestuiving tussen wat klassiek gescheiden blijft: structuren, systemen, afdelingen, takenpakketten, silo's, ... Let wel, adaptieve ruimtes zijn geen permanente nieuwe structuren, maar tijdelijke plekken en momenten waarin barrières en grenzen worden weggehaald. Wanneer dat gebeurt, wordt *emergence* mogelijk: ongekende oplossingen en ideeën die zich laten ontvouwen in de dynamiek tussen tegenpolen in plaats van voorgedraaide procedures (zie figuur 3).

Belangrijk is dat er in deze adaptieve ruimtes zowel ruimte is voor conflict tussen ideeën als voor cohesie tussen teamleden (ibid, 2017). Conflict genereert een diversiteit aan perspectieven en meningen die de status quo uitdaagt. Dat is nodig, want als er te veel consensus is, is er geen spanning die tot vernieuwing uitnodigt. Cohesie zorgt er dan weer voor dat conflict niet overhelt naar chaos en dat een gedeelde richting overeind blijft in de omgang met complexiteit. Zoals een gezamenlijk verlangen naar verandering, een gedeelde toekomstvisie of groepswaarden. Cohesie zorgt ook voor de connectie en het vertrouwen tussen groepsleden die nodig is om met de conflicterende spanning om te kunnen. Het illustreert opnieuw hoe belangrijk het kunnen omgaan met polariteiten is in de omgang met complexiteit. Wat ons brengt bij de leiderschapsvaardigheden die *enabling leadership* op individueel niveau vereist.

Adaptieve ruimtes stimuleren kruisbestuiving tussen wat klassiek gescheiden blijft.

5. Dansen tussen polariteiten

Tot hiertoe beschreven we welke praktijken *enabling leaders* kunnen hanteren in de omgang met complexiteit. Zoals het creëren van adaptieve ruimtes en het stimuleren van interdisciplinaire kruisbestuivingen én groepscohesie. Maar leiderschap is dan meer dan wat iemand *doet* in het aansturen van mensen. Leiderschap gaat ook over wie de leider *is* op zijnsniveau. De persoonlijkheid en vaardigheden die een leider aanwendt in de uitvoering van leiderschap bepalen mee het succes ervan. We staan daarom ter afsluiting beknopt stil bij wat mogelijkmakende leiders hierin kenmerkt.

Begin 2024 ging de ETION Leadership Award naar retailondernemer Jef Colruyt. De award stond in het teken van mogelijkmakers: *enabling leaders* die in turbulente tijden, op een waardengedreven manier, vernieuwing en verandering mogelijk maken én houvast kunnen bieden. Voortbouwend op de hier eerder aangehaalde literatuur hanteerde de jury daarbij zeven leiderschapsvaardigheden die nodig zijn voor een waardengedreven vorm van *enabling leadership* (zie kaderstuk hiernaast). Het zijn vaardigheden die leiders vandaag bij uitstek nodig hebben en dienen te ontwikkelen in de omgang met complexiteit.

Deze leiderschapsvaardigheden kan je doorheen alle functies en geledingen van een organisatie vinden. *Enabling leadership* is dan ook bij uitstek een vorm van gedeeld leiderschap die niet afhankelijk is van een positie. Toch kan het nodig zijn om ook hiërarchisch gewicht te geven aan het adaptatievermogen van de organisatie, bijvoorbeeld bij verhoogde complexiteit. Dan is het aangewezen om *enabling leadership* ook te verankeren in de formele leiderschapsposities van de onderneming en daar expliciet ruimte te geven aan mogelijkmakers.

Toch willen we benadrukken dat *enabling leadership* in alle grote en kleine initiatieven zit waar ruimte gemaakt wordt voor collectieve intelligentie en het verbinden van polariteiten. Dat kan al op kleinere schaal door de polariteiten binnen teams en zelfs individuen te verkennen en te onderzoeken wat er mogelijk wordt wanneer men tussen de polen beweegt. Door zich bewust te worden van de kracht en de uitdaging van elke pool en hoe deze in een team of organisatie aan de orde is, kan je er als leider of team soepeler tussen bewegen. Zo wordt leiden in complexe tijden een dans tussen tegenpolen. We besluiten deze inspiratienota daarom met een ontwerp van een teamdialoog die de toon helpt te zetten voor zo'n dans (zie kader p.8).

Conclusie

De omgeving waarin ondernemingen vandaag opereren is er de afgelopen jaren niet eenvoudiger op geworden. Systeemcrisisen en een snelle opeenvolging van maatschappelijke en technologische veranderingen zorgen voor verhoogde complexiteit binnen de context waarin ondernemers en beleidsmakers opereren. Klassieke besluitvorming gebaseerd op controle en het toepassen van procedures is hiervoor meestal ontoereikend.

Vanuit complexiteitstheorie en leiderschapsonderzoek bespraken we het belang van *enabling leadership* voor het navigeren in complexe omgevingen. Dat is een leiderschapsvorm die inzet op adaptatie, de collectieve intelligentie van teams en het verbinden van operationele houvast en ondernemende vernieuwingsdynamiek in organisaties. Leiden in complexe tijden vraagt mogelijkmakers die deze tegenpolen weten te verbinden.

Kenmerken van mogelijkmakers of enabling leaders

Visie: hebben een visie en kunnen van daaruit inspireren.

Versatility: zijn bereid tot verandering (ook persoonlijk) en maken vernieuwing mogelijk.

Daadkracht: zetten aan tot actie, tonen moed, durven risico's te nemen.

Netwerkgericht: zoeken oplossingen in samenwerking met anderen en in collectieve intelligentie.

Nederigheid: creëren mogelijkheden door ruimte te geven in plaats van ze zelf te nemen, vanuit zelfreflectie en het besef dat het gedeelde waarom de eigen ambitie overstijgt.

Vertrouwen: bieden houvast en vertrouwen in de omgang met onzekerheid en ambigüiteit.

Waardengedreven: leiden vanuit gedeelde waarden die voorgaan op eigenbelang.

Bron: ETION naar Uhl-Bien et.al (2017) & Kaiser & Hogan et.al (2023)

Teamdialoog: dansen tussen polariteiten

Welke polariteiten kleuren ons team/onze organisatie?

1. Noteer enkele tegenpolen waar men individueel of op teamniveau vaak mee te maken krijgt in de organisatie: bv. controle vs. loslaten, ratio vs. emotie, structuur vs. openheid, ruimte nemen vs. ruimte geven,... Vervolgens legt ieder de tegenpolen op een afstand van elkaar.
2. Bespreek in duo's of op teamniveau hoe deze polariteiten zich in de praktijk tonen en deel hoe elkeen de relatie of spanning ertussen ervaart.
 - Wat zijn signalen uit onze omgeving die aandacht vragen voor deze tegenpolen?
 - Wat zijn momenten dat een van de polen gaat domineren? Hoe uit zich dat?
 - Waar bevindt elk teamlid zich het liefst tussen deze polariteiten?
 - Wanneer wordt men getriggerd om te bewegen naar een van de tegenpolen?
 - Hoe voelt het als je respectievelijk naar pool 1 en pool 2 beweegt?
 - Wat vraagt het van elk teamlid om met elk van de tegenpolen om te gaan?
 - Wat zou het team helpen om deze tegenpolen beter te integreren in de werking?
3. Bespreek wat deze oefening het team leert over de omvang met polariteiten individueel, in groepen en als organisatie in relatie tot de buitenwereld.

Bron: ETION

Referenties

BAILLEUR, P. & MEULMEESTER, A. (2023), *Navigate. Een gids voor leiders in complexe tijden*, Leuven: LannooCampus.

DE LANGHE, R. (2021), *Eenvoud in complexiteit*, ETION-inspiratienota 121, ETION: Wilrijk.

JANSSENS, G. (2023), *Naar een nieuwe wereldorde*, ETION-inspiratienota 134, november, ETION: Wilrijk.

KAISER, R.B., SHERMAN, R.A. & HOGAN, R. (2023), *It Takes Versatility to Lead in a Volatile World*, Harvard Business Review, [online] via <https://hbr.org>

MARICHAL, K. (2017), *Wat is de meest effectieve leiderschapsstijl?*, [Online] 11 april 2017, via <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/blog/wat-is-de-meest-effectieve-leiderschapsstijl>

SNOWDEN, D.J. & BOONE, M.E. (2007), *A Leader's Framework for Decision Making*, in: Harvard Business Review Magazine 85, November 2007, [online] via: <https://hbr.org>

UHL-BIEN, M., & ARENA, M. (2017), *Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability*, in: *Organizational Dynamics*, 46 (1), 9–20, Elsevier: Amsterdam.



ET

Auteur: Jochanan Eynikel, business-filosoof ETION

Eindredactie: Isabelle Verlinden

Vormgeving: Vicky Knaepen

Illustraties: Shutterstock

E-mail: jochanan.eynikel@etion.be

X: [@jochananantweets](https://twitter.com/jochananantweets)

Website: www.etion.be

V.U.: Serge Huyghe namens ETION

Ledenwerking vzw