



De wereld is fundamenteel veranderd en de impact van maatschappelijke trends en politieke verschuivingen is onontkoombaar. Geopolitiek, digitalisering en technologische expansie zijn een volgende fase ingegaan en het effect van klimatologische, sociale, demografische en ethisch-morele ontwikkelingen valt, zeker in hun combinatie, moeilijk te voorspellen.

We beleven niet alleen een transitie van productie- en dienstverlening naar een kennis- en innovatie-economie, maar we leven ook in een samenleving waarin oude zuilen, zekerheden en instituties steeds sneller verbrekken. Ieder mens zoekt zijn eigen weg, op zoek naar overzicht en houvast. Volgens Rotmans (2014) is het 'geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk'.

Voor veel organisaties betekent dit tijdperk onzekerheid voor de toekomst. We moeten doordenken wat dit betekent voor volgende generaties. Is het bedrijfsmodel houdbaar, hoe moet een belastingstelsel eruitzien, dat zowel 'groen' is, en ongelijkheid bestrijdt. Wat betekent duurzaamheid, leefbaarheid en sociale cohesie? Hoe wordt er omgegaan met landbouw, industrie, publieke voorzieningen? Hoe uitvoerbaar zijn (tegenstrijdige) beleidsvoornemens? Hoe kun je de goede mensen behouden of aantrekken? Zit je in de juiste netwerken?

Deze tijd biedt kansrijke perspectieven, zaken die mogelijk worden door creatief en innovatief gebruik te maken van alle mogelijkheden die er zijn, door samen te werken, kennis te delen, processen nieuw in te richten en technologieën te combineren. Voorbeelden zijn blended learning, e-health en e-governance, 3D, Big Data, internet of things en AI.

Tegelijkertijd zie je dat de grenzen tussen organisaties vervagen en dat er steeds meer in ketens, allianties en netwerken wordt samengewerkt. Dit alles leidt niet alleen tot een sterke toename van het aantal en de diversiteit van zaken, maar ook van de dynamiek, diffusiteit en onvoorspelbaarheid ervan. Complexe vraagstukken kunnen niet slechts worden gezien in termen van enkelvoudige oorzaken en oplossingen. Het speelveld wordt niet alleen groter, maar ook complexer.

Vanuit die complexiteitsgedachte ontstaat een nieuwe blik op besturing en leiderschap. We leven immers niet meer in een wereld waarin begrensde organisaties louter hun eigen, vooraf vastgelegde output moeten realiseren, maar in een beweeglijke en veel minder voorspelbare werkelijkheid.

Dit vraagt om nieuwe vormen van besturing en leiderschap, die beter passen bij deze complexe dynamiek dan de klassieke 'command and control'-managementbenaderingen die nog voortkomen uit het industriële tijdperk. Samenwerking, adaptatie en innovatie zijn belangrijke succesfactoren.

Dit wil overigens niet zeggen dat alles even dynamisch, beweeglijk en adaptief wordt. Er zijn en blijven activiteiten waarin stabiliteit en eenduidigheid (soms letterlijk) van levensbelang is, zoals een operatiekamer, backoffice, laboratorium of fabriek. De pluriformiteit van organisatievormen neemt toe, ook onder één dak.

Voor leiders betekent dit een andere vorm van besturing en leiderschap, dan de vorm waarin vorige generaties managers zijn gevormd en opgeleid. Leiders zullen dan ook over een andere mindset en competenties moeten beschikken, om effectief om te gaan met de condities van de nieuwe tijd.

Zij zullen ook vaak minder expliciet als 'leiders' worden aangemerkt en gedifferentieerd, maar vooral stimulerend en ondersteunend als een natuurlijk onderdeel van dynamische netwerken.

Voor grote ego's is daarin geen plaats meer. Voor organisaties geldt dat zij zowel steeds sterker afhankelijk als verbonden zullen zijn met hun omgeving, in (formele en informele) netwerken, net als hun dragende professionals die behoorlijk autonoom in het eigen systemen acteren, intern maar vooral ook over de organisatiegrenzen heen.

Leiders acteren dan ook niet meer alleen in het eigen domein, maar maken (bewust en onbewust) deel uit van allerlei grotere systemen. Naast eigen kennis en visie is een ontvankelijk zicht op de omgevingsfactoren van belang: met een open mind en een brede blik vraagstukken kunnen doorgronden in meervoudigheid en multi perspectief, en het vermogen om die complexiteit ook weer operationeel en praktisch hanteerbaar te maken. Wij noemen dit: contextueel uitzicht op een maatschappij die steeds nadrukkelijker meekijkt.

Leiders van de toekomst zullen minder kunnen leunen op een afgebakende structuur en hiërarchie en meer moeten acteren vanuit een brede, beweeglijke context. Daarnaast wordt leiderschap steeds minder de exclusieve taak van een specifiek individu (de 'leidinggevende') en meer een set van activiteiten die je ook gezamenlijk kunt aanpakken. Dat vraagt om bescheidenheid, souplesse en het vermogen om daadwerkelijk macht te delen, zonder buitenspel te komen staan.

Ondertussen sta jij dagelijks voor jouw afdeling, je programma of opdracht, om zo goed mogelijk leiding te geven. Wat heb je nodig om de krachten en systemen, dynamiek en veranderingen te doorzien? Hoe geef jij vanuit strategisch perspectief leiding binnen deze context?

In de colleges van de Bosno management leergang leren we de dynamiek en complexiteit te begrijpen en onderzoeken we de kwaliteiten die passen bij leiderschap voor vandaag en morgen.

Op 6 november start de 46e Bosno management leergang van 7 maanden, 10 collegedagen, 7 overnachtingen, 4 bedrijfsbezoeken en een terugkomdag.

Door afstand te nemen van je dagelijkse hectiek krijg je ruimte voor oefening en reflectie, voor verbreding en verdieping.

Met een klein team van deelnemers uit andere organisaties, doe je onderzoek in de praktijk van weer een andere werkgever, inzake een managementvraagstuk met een directielid als opdrachtgever. Ondertussen volg je samen colleges met bekende en toonaangevende inleiders. De opgedane kennis biedt handvatten voor de management opdracht waar je in de leergang aan werkt, èn je kunt ze direct toepassen in je eigen werksituatie. Je presenteert als team na zeven maanden je bevindingen aan hem/haar en diens directieteam.

Je vindt alle info over onze inleiders, data, contactgegevens enz. op de site. Van harte welkom.

Aanmelden: <https://www.bosno.nl/deelnemersformulier/>



Met dank aan onze inleider [Freek Peters](https://www.linkedin.com/pulse/leiderschap-een-snel-veranderende-samenleving-franc-heijke-hmrof) voor zijn publicatie en bijdragen aan de leergang. <https://www.linkedin.com/pulse/leiderschap-een-snel-veranderende-samenleving-franc-heijke-hmrof>