

EEN TESLA INPARKEREN KAN IEDEREEN

Leiderschap in digitale
transformatie

Gerrien Anbeek

Colofon:

Auteur: Gerrien Anbeek

Redactie: Susanna Florie en Renée Peereboom

Opmaak, zetwerk en eindredactie: Leesst

Vormgeving cover en illustratieverzorging: Robin Florie

Foto Gerrien cover: Bettina Traas

ISBN: 9789491863479

NUR: 808

© Copyright augustus 2020: Gerrien Anbeek

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch mechanisch of door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en Leesst.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur, redacteur en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

De toekomst hangt af van wat jij vandaag doet

Mahatma Gandhi

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding	8
Hoofdstuk 1	
1 De leiderschapstransformatiecyclus®	17
1.1 Referentiekader en brillfocus zandlopermodel®	17
1.2 Vier fasen leiderschapstransformatiecyclus®	20
1.3 Metafoor zandlopermodel® in de praktijk	22
Van buiten naar binnen	25
Deel 1 - Kennis en inzicht in leiderschap in digitale transformatie	26
Hoofdstuk 2	
2. Waarom is digitale transformatie essentieel?	28
2.1 Wat is digitale transformatie?	31
2.2 Analyse huidige stand van zaken	33
2.3 Toekomstige ontwikkelingen	35
Hoofdstuk 3	
3. Gevolgen van digitale transformatie	39
3.1 Kunstmatige intelligentie, big data en robotics	42
3.2 Leiderschap in digitale transformatie: blockchain en Bitcoin	49
3.3 Leiderschap en innovatie	52
Deel 2 - Context leiderschap in digitale transformatie en de toekomst van werk	58
Hoofdstuk 4	
4. De context van de toekomst van werk in organisaties	61
4.1 Purpose: leiderschap in de boardroom	64
4.2 Leiderschap: boardroom dynamics	67
4.3 Leiderschap als balans tussen stabiliteit en wendbaarheid	72
4.4 Leiderschap in startups en scaleups	78
Van binnen naar buiten	81

Hoofdstuk 5

5.	Digitale transformatie en de toekomst van werk	83
5.1	Arbeidsmarkt: gevolgen van digitale transformatie	83
5.2	Toekomstige arbeidsmarkt	86
5.3	Arbeid: diversiteit, inclusiviteit en 'war on talent'	91
5.4	HR en impact digitale transformatie: candidate en employee experience, strategische workforce planning	94

Deel 3 – Leiderschap in digitale transformatie	96
--	----

Hoofdstuk 6

6.	Effectief leiderschap in digitale transformatie	99
6.1	Moderne aspecten van leiderschap	102
6.2	Leider van de toekomst	106
6.3	Ethische aspecten van digitale transformatie en implicaties voor managers	109

Hoofdstuk 7

7.	Succesvolle leider van de toekomst: leiderschap 3.0	114
7.1	Effectief leiderschap: het in beweging zetten van teams	116
7.2	Teamfunctioneren in digitale transformatie	120
7.3	Creëren van een leercultuur	124

Deel 4 - Zandlopermodel® in de praktijk	128
---	-----

Hoofdstuk 8

8.	Opwaartse spiraal: het omdraaien van de zandloper	130
8.1	Levenslang leren: het internaliseren van nieuwe inzichten en ervaringen	130
8.2	Het faciliteren van een leercultuur	138

Hoofdstuk 9

9.	Leiderschap in digitale transformatie praktijkgericht toepassen	140
9.1	Tot slot	151

Nawoord	152
---------	-----

Literatuurlijst	154
-----------------	-----

Voorwoord

Het ‘verhaal’ achter het boek “Een Tesla inparkeren kan iedereen – Leiderschap in digitale transformatie” is gebaseerd op de verzuchting van een succesvolle manager of hij wel mee zou kunnen komen in de digitale transformatie van zijn organisatie. Ik antwoordde met een vergelijking: dat ik ook niet precies wist hoe de batterij en kunstmatige intelligentie van een Tesla werken, maar dat ik met mijn huidige rijbewijs en bestudering van de handleiding met een gerust hart de weg op ga. Ik vertelde hem ook dat zijn managementstijl uniek en onvervangbaar is en daardoor juist essentieel in een transformatie.

Het bleef hangen. Klanten stellen vaak bovenstaande vraag, omdat zij de gevolgen van een transformatie nog niet kunnen overzien. Vroeger ging het over grote businessimplementaties met massale changemanagement-ontbijtsessies om medewerkers bij de transformatie te betrekken. Tegenwoordig hebben de meeste managers wel een intuïtief begrip van digitalisering, maar weten ze niet goed hoe ze er iets mee kunnen doen. Dus richten ze de aandacht nog steeds op de harde details van transformatie, zoals procesherinrichting, big data, analytics en IT-systeemimplementatie; de persoonlijke kant van hun leiderschap blijft onderbelicht en vaak creëren ze daardoor onbedoeld meer onzekerheid voor zichzelf en de mensen om hen heen.

Het draait niet om technologie, maar om het creëren van waarde door middel van technologie, AI, robotics en big data. En of er waarde wordt gecreëerd, hangt af van de kwaliteit van degene die de digitale transformatie inzet. Leiderschap is daarom een van de belangrijkste uitdagingen tijdens een digitale transformatie, maar het hoeft niet ingewikkeld te zijn. Dit boek beoogt inzicht en overzicht te bieden in effectief leiderschap in digitale transformatie, zodat men met zelfvertrouwen aan de reis begint en de weg opgaat. Het is bedoeld voor iedereen die wil leren hoe zijn huidige eigenschappen, stijl en vaardigheden bijdragen in een digitale transitie en hoe hij zichzelf en zijn collega's kan voorbereiden op wat komen gaat.

Tijd om de motor te starten!

Gerrien Anbeek

Inleiding

Als de bijdrage van managers aan een digitale transformatie zo cruciaal is, waarom zijn er dan niet veel meer digitale transformaties die succesvol zijn? De belangrijkste boodschap van het boek is dat alleen managers en professionals die de regie nemen zichzelf en hun medewerkers laten slagen in het digitale-transformatietijdperk. Dit uitgangspunt heeft geleid tot een bron van toegankelijke informatie, een aanzet tot discussie en heel veel hulpmiddelen om inzichten door te vertalen naar ieders persoonlijke situatie om zo succesvol te zijn in de verandering.

Waarom is leiderschap in digitale transformatie juist nu zo belangrijk? In het voorwoord heb ik toegelicht wat de invalshoek is geweest bij de totstandkoming van dit boek, namelijk die vanuit de manager en professional die opziet tegen digitale transformatie omdat overzichten inzicht ontbreekt. Het idee om over dit onderwerp te schrijven en de keuzes die tijdens het schrijven zijn gemaakt zijn ingegeven door mijn overtuiging dat aanpassing doorslaggevend is bij een succesvolle implementatie van verandering. Managers werken voortdurend in het oog van de storm van veranderingen in de organisatie. Een nieuwe strategie, de implementatie van businessoplossingen, nieuw HR-beleid: vaak zijn zij het die het moeten waarmaken. Zij moeten deze ontwikkelingen als linking pin logisch verbinden en de impact op de organisatie duidelijk maken voor medewerkers. Persoonlijke visie op verandering geeft hen een kader waardoor zij verandering beter kunnen hanteren en focus en richting kunnen bepalen. En daar komt het verhaal van 'Iedereen kan een Tesla inparkeren' tot zijn recht.

Het doel van het boek is om managers te helpen om hun manier van werken te transformeren in relatie tot digitale transformatie en de toekomst van werk. Met dit boek wil ik alles wat ik heb geleerd heel graag met je delen. Ik wil je op basis van diepgaand onderzoek en ervaringen met honderden organisaties een praktisch boek zonder poespas geven om een effectieve en succesvolle leidinggevende te worden in digitale transformatie. Toen klanten en managers over het verhaal van dit boek hoorden en wat het doel was, kon je bijna vóelen wat het effect op hen was. Ze vertelden dat ze snakten naar meer overzicht over hun digitale transformatie en inzicht in hun rol daarin. De leiderschapstransformatiecyclus® en het zandlopermodel® bieden managers een conceptueel model en een metafoor bij het invullen van hun nieuwe rol, ondersteund met praktische voorbeelden, cases en tips.

Ik heb altijd gedacht: schrijf wat je zelf zou willen lezen. Het boek is daarom toegankelijk maar gelaagd opgebouwd, om vanuit zo veel mogelijk dimensies naar het onderwerp te kunnen kijken. Er wordt met de leiderschapstransformatiecyclus® en het zandlopermodel® een bril geboden om naar de inhoud van dit boek en naar digitale transformatie te kijken. Er wordt van buiten, de omgeving, naar binnen gekeken, en van binnen naar buiten. Belangrijke leiderschapsthema's als talent en teamfunctioneren, purpose, besluitvorming en de structuur van de organisatie in de context van de toekomst van werk vormen een rode draad in het boek. Focus houden, de regie nemen op verandering en het managen van een leercultuur door de manager zijn belangrijke thema's. Tot slot is het boek in vier delen opgebouwd.

Een overzicht van ontwikkelingen in digitale transformatie geeft de manager een kader en houvast om zichzelf en zijn team aan snel veranderende omstandigheden aan te passen.

De context van de toekomst van werk schetst de impact van die ontwikkelingen op het dagelijks werk van de manager en voorziet die ontwikkelingen van een samenhangend kader om focus en richting te kunnen bepalen.

De manager krijgt handvatten om nieuwe inzichten en kennis praktisch toe te passen op zichzelf en zijn team, om zo de regie te nemen in een digitale transformatie en deze met meer plezier en effectiviteit uit te voeren en te borgen. Met succesvolle teams en medewerkers als gevolg. Happy manager, happy team!

Tot slot leert de manager met zijn team door levenslang leren en een leercultuur blijvend transformaties het hoofd te bieden en er iedere keer sterker en succesvoller uit te komen.

Samenvatting

Leiderschap en inparkeren hebben meer overeenkomsten dan je denkt: bij inparkeren bepaal je vanuit de verte in welk parkeervak je wilt gaan parkeren en stop je minstens twee vakken voor het betreffende vak. Voordat je stopt, kijk je om je heen en geef je richting aan. En dan, voordat je inparkeert, kijk je goed rondom de auto of je alles goed hebt waargenomen.

Dit boek heeft als doel om managers de uitdagingen waar zij in een digitale transformatie mee worden geconfronteerd succesvol te laten aangaan. Het is daarom belangrijk dat managers digitale transformatie, en de impact daarvan op de manier waarop zijzelf en hun medewerkers werken, eerst goed begrijpen.

Met nieuwe inzichten en kennis die hun van buiten naar binnen wordt aangereikt wordt hun referentiekader vergroot, zodat zij focus en richting kunnen bepalen in een digitale transformatie. Vervolgens krijgen ze concrete mogelijkheden aangereikt om deze kennis toe te passen op zichzelf en het in beweging zetten van hun team, zodat hun leiderschapstijl beter aansluit op wat de digitale transformatie vraagt. Hierbij wordt van binnen naar buiten gekeken en geëxperimenteerd met nieuwe inzichten en ervaring. Hierdoor kunnen managers zichzelf en hun teams naar een hoger plan brengen en continu verbeteren.

Sommige lezers bepalen liever zelf wat digitale transformatie en de toekomst van werk voor hen betekenen en zullen deel een en twee gebruiken om te reflecteren en kennis op te doen. Anderen hebben steun aan de praktische doorvertaling in deel drie naar effectief leiderschap en het creëren van een leercultuur. Wat je doel ook is, het boek zal een bron van inspiratie blijken.

Overzicht per deel en per hoofdstuk

Hoofdstuk 1 De leiderschapstransformatiecyclus®.

Om effectief te zijn, dient de manager zichzelf te blijven voeden met nieuwe informatie en inzichten.

De leiderschapstransformatiecyclus® stelt hem in staat om zijn leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen, focus en richting te bepalen en zijn team in beweging te brengen. Het geeft hem een bril waardoor hij naar de inhoud van dit boek én naar digitale transformatie kan kijken. Een bril in de vorm van de metafoor van het zandlopermodel®. Er wordt uitgezoomd op externe ontwikkelingen en trends op het gebied van digitale transformatie en de toekomst van werk. Daarna wordt er ingezoomd op effectief leiderschap en teamfunctioneren, zodat een transformatie beter kan worden voorbereid en gerealiseerd.

Van buiten naar binnen

Deel 1 - Kennis en inzicht in leiderschap in digitale transformatie

Deel 1 geeft een overzicht van wat digitale transformatie inhoudt, wat de gevolgen en toekomstige ontwikkelingen zijn en hoe het de rol van de manager en zijn team beïnvloedt. Het gaat in op het waarom van digitale transformatie. Hierbij wordt er van buiten naar binnen gekeken en worden er externe ontwikkelingen en trends geïntroduceerd aan de hand van actuele theorieën, inzichten en aansprekende voorbeelden.

Hoofdstuk 2 Waarom is digitale transformatie essentieel?

Geen enkel bedrijf of organisatie kan de gevolgen van uitgebreide digitalisering meer negeren. Kunstmatige intelligentie, virtual reality, block chain en robotics: het zijn onderwerpen die blijvende impact zullen hebben. Leidinggevenden die zich in deze zaken hebben verdiept kunnen zichzelf en hun medewerkers beter voorbereiden op wat komen gaat.

Hoofdstuk 3 Gevolgen van digitale transformatie

Dit hoofdstuk gaat over de uitdagingen en kansen die digitale transformatie biedt. Het helpt de manager om toekomstige uitdagingen te vertalen naar creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen voor hemzelf en zijn team. Het gaat over de gevolgen voor klanten, processen, technologieën en cultuur van de organisatie.

Deel 2 - Context leiderschap in digitale transformatie en de toekomst van werk

De aard van werk ziet er in de toekomst fundamenteel anders uit dan in het heden. Kunstmatige intelligentie, automatisering en robotica gaan deze verschuiving net zo belangrijk maken als de industriële revolutie van landbouw en productie was in de generatie van onze overgrootouders. Terwijl sommige banen verloren gaan en er vele nieuwe worden gecreëerd, zullen bijna alle banen significant veranderen. De rol van de manager is cruciaal in het succesvol laten verlopen van deze transitie. Innovatieve inzichten en ideeën die digitalisering en de toekomst van werk vormgeven helpen de manager om de focus en richting te bepalen. Dit deel wordt gelardeerd met toepasbare inzichten, cases en praktische voorbeelden.

Hoofdstuk 4 De context van de toekomst van werk in organisaties

Managers dienen in een digitale transformatie prioriteit te geven aan de ontwikkeling van de digitale vaardigheden en samenwerkingsvaardigheden van hun medewerkers. Zo blijkt na de pandemie de helft van de organisaties het werken op afstand binnen hun organisatie uit te breiden. Maar thuiswerken zal ook bijvoorbeeld performance management veranderen, en dan met name hoe doelen worden gesteld en hoe werknemers worden geëvalueerd. Bij al deze nieuwe ontwikkelingen is de kwaliteit van het leiderschap van de managers cruciaal.

Van binnen naar buiten

Er wordt vanaf nu van binnen naar buiten gekeken: wat is de impact van voorgaande ontwikkelingen op de manager en zijn werk en hoe transformeert hij zichzelf en zijn team? Aan de hand van de antwoorden op deze vragen worden de focus en de richting van de digitale transformatie bepaald.

Hoofdstuk 5 Digitale transformatie en de toekomst van werk

Digitale transformatie biedt kansen voor de manager om optimale resultaten te behalen met zijn team. Wendbaarheid is daarbij onontbeerlijk en wordt gefaciliteerd door een leercultuur. Medewerkers zijn gemakkelijker in te zetten door levenslang leren en een flexibele arbeidsmarkt, en HR processen als een strategische personeelsplanning en een goede candidate en employee experience. Digitalisering van processen versnelt efficiëntie en stelt de organisatie, managers en medewerkers in staat sneller te innoveren. Tot slot faciliteert en digitaliseert een moderne technologie-infrastructuur de veranderingen als gevolg van ontwikkelingen in de toekomst van werk.

Deel 3 – Leiderschap in digitale transformatie

In deel drie worden inzichten uit het eerste en tweede deel vertaald naar hoe de manager met de veranderingen in zijn werk omgaat en deze succesvol toepast in het in beweging brengen van zijn team. Na het leggen van focus komt het nu aan op het nemen van de regie. Deel drie gaat over het hoe van digitale transformatie en de persoonlijke stijl van de manager in het effectief leiding geven aan zijn team.

Hoofdstuk 6 Effectief leiderschap in digitale transformatie

Leiderschapskwaliteiten als motiveren, het managen van diversiteit en het effectief leiden van teams zijn essentieel tijdens digitale transformatie. Effectief leiderschap ondersteunt het vermogen van de manager om veranderingsprocessen en besluitvorming te versnellen en diversiteitsuitdagingen aan te gaan, waardoor hij met impact en efficiëntie kan leiden en prestaties van zijn team kan verbeteren.

Hoofdstuk 7 Succesvolle leider van de toekomst: Leiderschap 3.0

De manager die het aanpassingsvermogen van zijn medewerkers weet te verhogen zal succesvol zijn. Dit hoofdstuk helpt bij de ontwikkeling van de linking-pinrol en de vaardigheden die nodig zijn om als manager jezelf te veranderen, en vertaalt die kennis vervolgens naar het in beweging brengen van je team en het bewerkstelligen van een leercultuur, met effectieve teamsamenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen in digitale transformatie als gevolg.

Deel 4 - Zandlopermodel® in de praktijk

Er zijn twee onderdelen van de leiderschapstransformatiecyclus® die instrumenteel zijn in het actueel houden van alle andere, namelijk levenslang leren en het creëren van een leercultuur. Het omdraaien van de zandloper geeft de gelegenheid om deze processen goed te laten beklijven.

Hoofdstuk 8 Opwaartse spiraal: het omdraaien van de zandloper

Het zandlopermodel® is een hulpmiddel om de leiderschapstransformatiecyclus® stap voor stap in de praktijk te brengen en te onderhouden. Daarbij is het 'omdraaien' van de zandloper gericht op het opnieuw doorlopen van de cyclus en op tijd nemen voor reflectie op de verschillende onderdelen van de leiderschapstransformatiecyclus®. Dat creëert een opwaartse spiraal rondom alle onderdelen van de cyclus en faciliteert leiderschaps- en teamontwikkeling in digitale transformatie. Managers en hun teams transformeren mee door niet alleen nieuwe inzichten en kennis tot zich te nemen, maar deze ook te internaliseren en toe te passen. Het stelt hen in staat om gezamenlijk oude waarden en werkwijzen te vervangen door nieuwe. Als gevolg hiervan zal de digitale transformatie daadwerkelijk worden gerealiseerd en geborgd.

Hoofdstuk 9 Leiderschap en digitale transformatie in de praktijk

Dit hoofdstuk maakt leiderschap in digitale transformatie praktisch. De inhoud van het boek is onderbouwd door desktopresearch, literatuurstudie, cases en mijn ervaringen, en gelardeerd met talloze praktijkvoorbeelden. Ik heb www.eenteslainparkerenkaniedereen.com opgezet waar je meer informatie kunt vinden en gratis te downloaden werkvormen, vragenlijsten, voorbeelden en workshopmateriaal voor teamactiviteiten kunt downloaden om dit boek verder in praktijk te brengen. Dat raad ik ten zeerste aan. Door wat je leest in de praktijk te brengen gaat het echt voor je werken.

