

Leadership 2030

The Six Megatrends you need to understand to lead your company into the future

George Vielmetter & Yvonne Sell

Hardcover 2014

Gebaseerd op uitgebreide research definiëren de auteurs 6 trends:

- Globalisatie 2.0
- Milieu crisis
- Individualisatie en een pluralisme aan waarden
- Digitale eeuw
- Demografische veranderingen
- Technologische convergentie

Dit zijn megatrends: wereldwijde lange-termijn transformationele processen, met een brede scope en een fundamentele impact.

Megatrends hebben drie dimensies:

- Tijd: observeerbaarheid gedurende decennia leidt tot voorspelbaarheid van minstens 15 jaar in de toekomst.
- Bereik: beïnvloeden alle regio's en stakeholders incl. regeringen, individuen en ondernemingen.
- Impact: transformeren fundamenteel politiek, gemeenschappen en economie.

Leiderschap in 2030 vraag ook een nieuwe stijl van leiderschap nl. het altrocentristisch leiderschap.

1. Globalisatie 2.0

5 Essentiële kenmerken:

- Goederen, mensen en kapitaal verplaatsen zich in alle richtingen en niet alléén meer van West naar Oost.
- Traditionele handelspatronen raken verstoord: het Oosten wordt onafhankelijker van het Westen voor goederen en diensten.
- Wees op de hoede voor de 'glocalisatie': door het ontstaan van nieuwe middenklassen in meer en meer landen komen gecentraliseerde strategieën en operationele modellen onder zware druk.
- Complexiteit neemt steeds maar toe: hoge eisen worden gesteld aan hun cognitieve, conceptuele en strategische capaciteiten.
- Contextueel bewustzijn wordt kritisch. Aanpassen aan en aanmoedigen van diversiteit samen met echte tweerichtings communicatie zijn noodzakelijk.

Sleuteluitdagingen:

- Conceptueel bewustzijn en denken: identificeren van soepeler structuren die lokale strategische beslissingen toelaten.
- Cross-samenwerking: het managen van verschillende functies, regio's, landen, nationaliteiten, culturen en markten.
- Diversiteit: interculturele sensitiviteit en aanpassingsvermogen van leiders.
- Loyaliteit: alléén leiders die mensen kunnen boeien en inspireren kunnen talent aantrekken, behouden en motiveren.

2. Milieucrisis.

5 Essentiële kenmerken:

- Klimaatsverandering is reëel, bijna onomkeerbaar en leidt tot meer en meer extreem weer.
- Kritische grondstoffen raken uitgeput (olie, water en specifieke mineralen)
- De implicaties zijn potentieel catastrofaal: gereduceerde marges en een mogelijke globale recessie met hongersnood en wereldwijde opstanden.
- Onze carbon voetafdruk heeft meer en meer invloed op de resultaten en wordt een belangrijk onderdeel van competitiviteit.
- Transformationeel denken en opereren wordt noodzakelijk. Leiders moeten op een klare wijze de redenen voor radicale veranderingen communiceren en nieuwe samenwerkingsvormen introduceren.

Deze megatrend is waarschijnlijk de meest diepgaande van de zes trends.

Sleuteluitdagingen:

- Transformationeel denken: creatief, strategisch en conceptueel denken worden de belangrijkste leiderschapskenmerken.
- Uitvoering: de uitdaging om radicale veranderingen ook werkelijk te implementeren doorheen de hele organisatie.
- Visionaire communicatie: medewerkers inspireren om samen te bouwen aan een nieuwe en duurzame organisatie.
- Nieuwe vormen van samenwerking: deze overstijgen functies. Ook samenwerking met concurrenten wordt essentieel.

3. Individualisatie en een pluralisme aan waarden.

5 Essentiële kenmerken:

- Een groeiende welvaart leidt tot groeiend individualisme in de opkomende economieën.
- De waarden belangrijk voor mensen verveelvoudigen. Een hoger inkomen leidt tot nieuwe, unieke prioriteiten.

- Opportuniteiten in bepaalde niches ontstaan in lokale markten.
- De interne en externe omgeving waarin organisaties actief zijn versplinterd.
- Een grotere flexibiliteit en sensibiteit worden essentieel. Flexibeler, minder gecentraliseerde en vlakkere structuren zijn nodig om de verwachtingen van klanten en medewerkers te verstaan en erop te kunnen inspelen.

Sleuteluitdagingen:

- Intellectuele openheid en nieuwsgierigheid: leiders moeten nieuwsgierig zijn naar en de pluralistische motieven van klanten en medewerkers onderkennen.
- Duidelijk afgelijnde autonomie om diverse teams samen te brengen: het appreciëren van elkaars sterke punten en tegelijk de verschillen respecteren wordt een uitdaging voor leiders.
- Het herdefiniëren van loyaliteit en het managen van uitgebreide netwerken.

4. De digitale eeuw.

5 Essentiële kenmerken:

- De digitalisatie van onze levenswijze wordt de norm. De traditionele grenzen tussen persoonlijk, privé en professioneel leven vervagen.
- Mensen die digitaal zeer bekwaam zijn hebben meer en meer invloed. Zij missen bepaalde houdingen en sociale capaciteiten nodig in organisaties en hebben de neiging om autoriteit in vraag te stellen. De uitdaging: de oudere en nieuwe generatie hun plaats laten vinden in de organisatie.
- Nieuwe virtuele modellen en platformen verstoren de machtsverhoudingen tussen bedrijven, klanten en medewerkers.
- De werkplaats wordt gefragmenteerd: men werkt vanop verschillende plaatsen en ogenblikken.
- Leiderschap 'vanop afstand' met grote nadruk op loyaliteit en reputatie management.

Sleuteluitdagingen:

- De kloof overbruggen tussen oudere en jongere generaties. Verzoenen van de creativiteit, nieuwsgierigheid en innovatie van de jongere generatie met de eisen en werkwijze van de organisatie en de nood aan sociale vaardigheden.
- Virtueel werken: vooral uitdagingen op het vlak van infrastructuur en veiligheid.
- Digitale wijsheid: leiders zullen meer en meer beslissingen moeten nemen over zaken die zij niet volledig begrijpen.
- Leiderschap vanop afstand en loyaliteit management: nieuwe vormen van beslissingsprocessen en het bevorderen van getrouwheid aan de organisatie.
- Integriteit en reputatie management: openheid, eerlijkheid en integriteit op een consistente wijze.

5. Demografische veranderingen.

5 Essentiële kenmerken:

- De wereldbevolking neemt toe en veroudert. Internationale migratie neemt toe.
- Sociale structuren (vooral in het Westen) staan onder druk door o.a. de ratio van werkende/afhankelijke burgers)
- De strijd om talent zal alléén maar toenemen.
- Diversiteit stijgt: werkomstandigheden, werkcondities, HR procedures moeten snel evolueren.
- Het aansturen van deze diversiteit is één van de sleutel competenties voor succesvolle leiders.

Sleuteluitdagingen:

- Aanmoedigen van nieuwe niveaus van diversiteit: structuren, procedures en omgeving moeten iedereen toelaten zich goed te voelen en talenten maximaal te benutten.
- Generaties en culturen laten samenvloeien: leiders moeten verstandhouding, samenwerking en kennisuitwisseling centraal op hun agenda plaatsen.
- Managen en motiveren van teams met grote diversiteit: leiders moeten verstaan wat 'onderhandelbaar' is vanuit het cultureel en persoonlijk perspectief van medewerkers. Leiders moeten leren met ambigüiteit om te gaan en hun beslissingen te baseren op conflicterende trends en eisen.

6. Technologische convergentie.

5 Essentiële kenmerken:

- Gezondheidszorg, logistiek en voeding zullen drastisch veranderen door nanotechnologie, biotechnologie, IT en cognitieve wetenschappen en robotics.
- Convergentie zal deze innovaties nog versnellen. Bepaalde industrieën zullen volledig transformeren, andere zullen ernstig bedreigd zijn door de ontelbare nieuwe producten.
- R&D komt op het voorplan en oefent een interdisciplinaire functie uit. De juiste mix vinden is de uitdaging.
- Convergentie vereist nieuwe vormen van samenwerking. Verschillende wetenschappelijke disciplines, afdelingen en zelfs concurrenten moeten samenwerken.
- Discussies over de ethische grenzen van de technologische vooruitgang. De maatschappij zal deze debatten voeren en ondernemingen moeten dit debat respecteren.

Sleuteluitdagingen:

- Leren leven met onzekerheid: de resultaten, implicaties en toepassingen van de technologische convergentie zijn onvoorspelbaar.
- Aanmoedigen van nieuwe vormen van samenwerking: afbouwen van de traditionele barrières tussen disciplines en departementen.
- Ethisch innoveren: producten die de grens van aanvaardbare vooruitgang overschrijden worden niet getolereerd.

7. Conclusie

Deze gecombineerde Megatrends resulteren in 5 belangrijke versnellers en 4 belangrijke dilemma's:

5 Versnellers.

- Snelle toename van het aantal stakeholders zal leiden tot enorme complexiteit.
- Verschuiven van macht naar diverse stakeholders: de autoriteit van de leiders neemt af.
- Nieuwe praktijken qua werken o.a. met het in vraag stellen door de jongere generatie van de formele autoriteit.
- Explosie van kosten door de schaarste aan talent en grondstoffen, de uitbouw van geavanceerde technologieën en de eisen van de globalisatie.
- Meer en meer ethiek wordt geëist van organisaties en hun leiders.

4 dilemma's

- Mobiliteit: grotere nood aan reizen door de globalisatie botst met milieu.
- Grondstoffen: grotere vraag botst met beschikbaarheid.
- Hiërarchieën: complexiteit vraagt meer complexe structuren en dit botst met de vraag om vlakkere organisaties;
- Horizonten: de urgentie van de digitale eeuw botst met de nodige lange termijn oplossingen i.v.m. de klimaatsverandering.

Leiderschap in 2030 vraagt altrocyclische leiders met volgende kenmerken:

- Innerlijke sterkten: ego-maturiteit, intellectuele nieuwsgierigheid, emotionele openheid en empathie.
- Waarden: ethische normen, bezig met diversiteit.
- Strategisch denken: contextueel bewustzijn, erkenning van stakeholders.
- Interactie met stakeholders: zingeving, partnership over grenzen heen.
- Uitvoering: duidelijk afgelijnde autonomie.