



NAVIGEREN IN COMPLEXITEIT

9 BOUWSTENEN VOOR HET REALISEREN VAN COLLECTIEVE IMPACT

Complexe uitdagingen zijn als ontdekkingsreizen waarbij verschillende actoren en factoren sterk met elkaar samenhangen. Het resultaat van hun interactie is onvoorspelbaar. Gelukkig zijn er verstandige manieren om met complexiteit om te gaan.

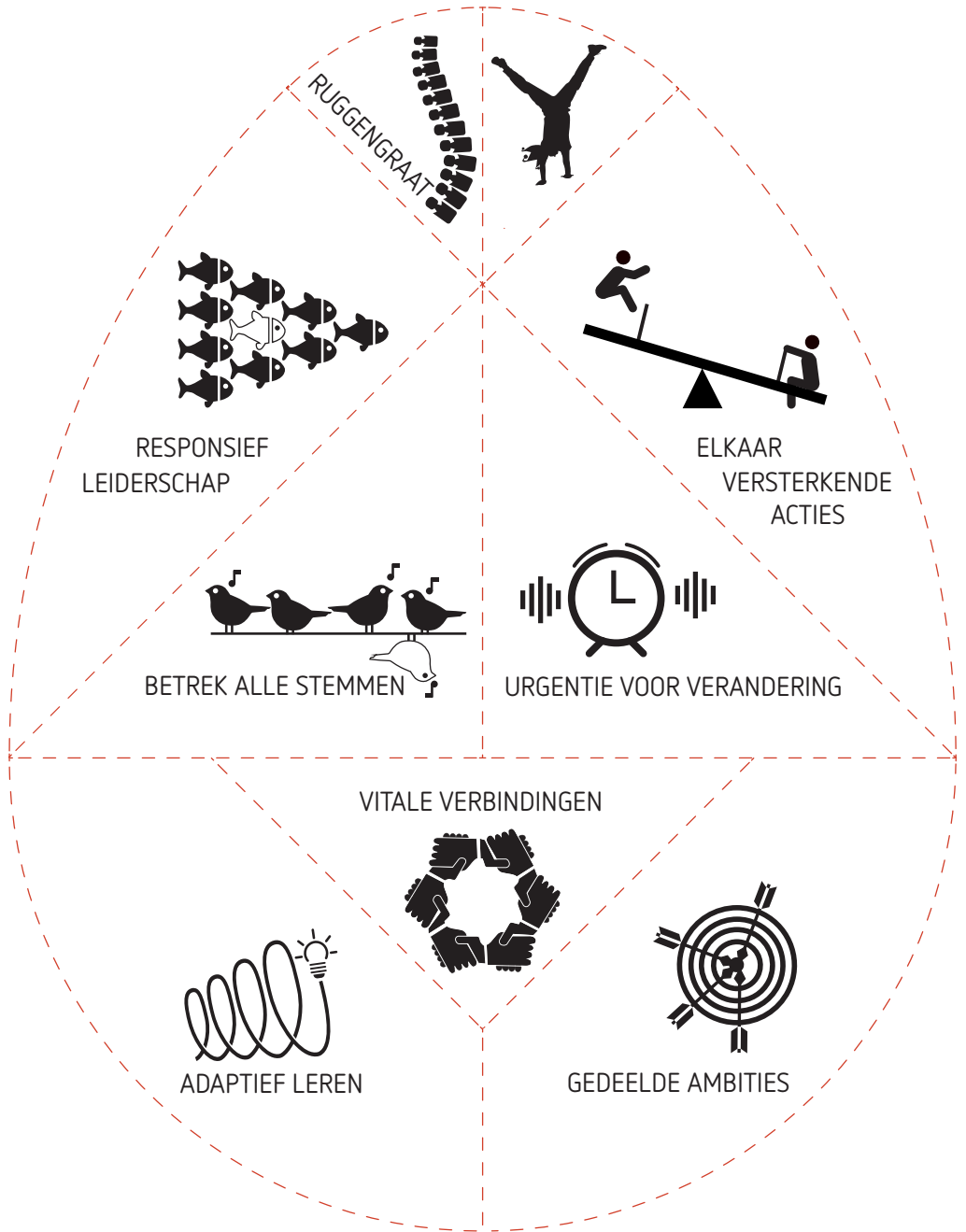
Perpectivity heeft een navigatietool voor complexe vraagstukken ontwikkeld. De Complexity Navigator bestaat uit negen bouwstenen. Iedere bouwsteen is een stap op weg naar het realiseren van collectieve impact. Of je ieder blok nodig hebt hangt af van de context en omstandigheden.

Omarm de onzekerheid

Maar let op! Complexe situaties kennen geen vooraf vastgelegde stappen. Het zijn ontdekkingsreizen, geen treinreizen met vaste tijdschema's en bestemmingen. Er kan van alles gebeuren tijdens de reis.

Aan het begin van het proces is eindresultaat niet te voorspellen. De resultaten liggen voorbij de horizon. Nieuwe patronen en praktijken ontwikkelen zich tijdens de reis. Dit betekent dat je mogelijk andere resultaten behaalt dan je vooraf voor ogen had. Om succesvol te navigeren in complexiteit moet je de onzekerheid omarmen.

De Complexity Navigator helpt je op weg op deze ontdekkingsreis.



NAVIGEREN IN COMPLEXITEIT

VOORDAT JE BEGINT

Complexe vraagstukken kunnen niet met enkel experts worden opgelost. We moeten het 'hele systeem' betrekken: alle verschillende belangen, interesses en perspectieven. Zo komen we tot onze collectieve wijsheid, passie en creativiteit en wordt gezamenlijke actie op basis van gedeelde ambities mogelijk.

Met deze uiteenlopende perspectieven kunnen we kiezen of we focussen op verschillen of op overeenkomsten. Als we letten op verschillen en ze classificeren als goed versus slecht, leidt dit vaak tot polarisatie. Als we macht gebruiken om verschillen te onderdrukken, creëert dit geforceerde eenheid.

Maar als het ons lukt om verschillen te omarmen door zelfexpressie te faciliteren, kunnen mensen zich ontplooiën. Als we een luisterend oor bieden en waarderend begrip ontwikkelen, kunnen we de gedeelde basis ontdekken. Dit leidt veel vaker tot generatieve oplossingen die gekenmerkt worden door integratie, co-creatie en innovatie.

Mensen realiseren transformatie

Complexe processen vragen om een open geest, open hart en open wil. Tijdens de reis heb je doorzettingsvermogen nodig om je doelen te bereiken. Je moet elkaar leren kennen en leren vertrouwen. Het zijn uiteindelijk mensen die organisaties vorm geven, zichzelf transformeren, verandering creëren en dus betekenisvolle resultaten realiseren.

Perspectivity
For the love of complexity

www.perspectivity.org



BOUWSTENEN

URGENTIE

Mensen veranderen niet omdat ze het licht zien, maar omdat ze de hitte voelen.

Wat is de urgentie voor verandering en wie voelt die het meest? In complexe situaties vormt 'de wekker' meestal maar een deel van het vraagstuk. De essentie van deze bouwsteen is om de gevoelde urgentie goed te doorgronden en te ontdekken hoe dit het transformatieproces aanjaagt.

De meest voorkomende valkuil is om alleen op het meest urgente issue te focussen, zonder een compleet beeld van de situatie te hebben. In deze fase brengen we de betrokken partijen en hun belangen in kaart en onderzoeken we de eerdere en actuele trends die de verandering beïnvloeden. Dit is het meer rationele deel van het proces.

- Wat is de urgentie, het probleem of de kans?
- Zie je het hele plaatje en het systeem?
- Wie is onderdeel van het systeem en wat zijn de belangen?
- Wat is de geschiedenis van dit systeem en wat zijn de trends?
- Wie voelt de 'urgentie voor verandering'?



GEDEELDE AMBITIES

Wil je samen een schip bouwen, laat mensen dan verlangen naar de eindeloze zee.

Om collectieve impact te realiseren is het essentieel dat de betrokkenen een gedeelde visie op verandering hebben. Een wederzijds begrip van de uitdaging, een gezamenlijke aanpak om de uitdaging aan te gaan en een gemeenschappelijke agenda die alle acties leidt. Dit is wat we 'gedeelde ambities' noemen.

Deze bouwsteen gaat over passie, energie en gevoel. Over ontdekken welke verandering de betrokkenen in de wereld willen zien. Hier bepaal je hoe afhankelijk de partijen onderling daadwerkelijk zijn. Het doel is om de gemeenschappelijke raakvlakken rondom het vraagstuk, de gedeelde ambities en visie op verandering vast te stellen.

- Hoe zijn de deelnemers van elkaar afhankelijk?
- Is er een visie op verandering? Een droom voor de toekomst?
- Kan je het hele systeem bij elkaar in de kamer krijgen?
- Hoe betrek je de harten en hoofden?
- Wat is de gedeelde agenda?

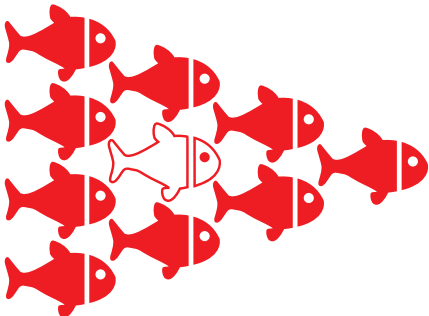
RESPONSIEF LEIDERSCHAP

Daar gaan mijn mensen. Ik moet uitvinden waar ze heen gaan, zodat ik ze kan leiden.

Hoewel alle partijen nodig zijn om tot een betekenisvol resultaat te komen, moet iemand het proces aanjagen, vooral aan het begin. Deze rol hoeft niet per se door de formele leider te worden vervuld. Het kan op verschillende momenten in het proces door verschillende mensen worden ingevuld.

Responsief leiderschap is observeren, aandachtig luisteren en continu reageren op verandering. Een responsief leider is bereid en in staat om stijl, rol en interventies aan te passen aan de context. Deze leider koestert de minderheidsstem omdat die nodig is om een duurzame uitkomst te bereiken.

- Wie stuurt het proces?
- Wie is/zijn de invloedrijke kampioen(en)?
- Wie zijn de volgers of mogelijke nieuwe leiders?
- Welke stijl en interventies zijn op dit moment nuttig?
- Wat is de flexibiliteit van de partners in het proces?
- Kunnen zij hun rol aanpassen?



VERSTERKENDE ACTIES

Als je snel wil gaan, ga alleen; als je ver wilt gaan, ga dan samen.

De kracht van collectieve actie wordt bereikt door samenhang van activiteiten. Elkaar versterkende activiteiten zorgen ervoor dat de inspanningen van alle betrokkenen het bereiken van de gedeelde ambities bevorderen en bijdragen aan adaptief leren.

Collectieve impact vereist een actieve sturing van alle betrokken partijen. Belanghebbenden moeten zich ervan bewust zijn dat hun acties de acties van anderen en het systeem beïnvloeden. Als alle acties met elkaar samenhangen, kunnen zij elkaar versterken, net als roeiers perfect gesynchroniseerd in een roeiboot. Samen dragen zij bij aan het bereiken van de gedeelde ambities.

- Hoe vertalen we de gedeelde agenda naar inspirerende collectieve actie?
- Welke concrete acties kunnen we op dit moment uitvoeren?
- Welke iconische acties en resultaten symboliseren de urgentie voor verandering of de gedeelde ambitie?
- Hoe kunnen onze acties elkaar wederzijds versterken?
- Hoe kunnen we dit continu monitoren?

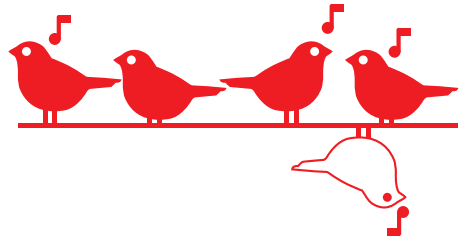
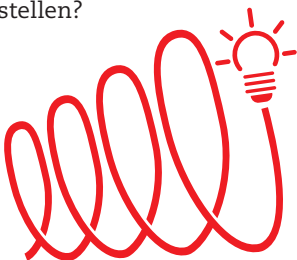
ADAPTIEF LEREN

Het gaat om vooruitgang, niet om perfectie.

Om de gedeelde ambities te realiseren, moeten we het eens worden over hoe we vooruitgang monitoren. Het consistent meten van de resultaten van alle partijen zorgt er niet alleen voor dat de inspanningen op één lijn blijven, maar stelt hen ook in staat om elkaar verantwoordelijk te stellen en van elkaar te leren. Het leren is toekomstgericht en focust zowel op het verbeteren van de resultaten als op het proces van samenwerken.

In complexe processen werken we in korte cycli in plaats van met langetermijnplannen. We ontwikkelen telkens prototypes, testen deze in de praktijk en nemen regelmatig tijd voor reflectie en leren. Wat werkt goed in deze specifieke situatie? Wat roept dit op? Hoe voelt het? Transparent monitoren zorgt voor data, gevoelens en energie die het proces aanjagen en de volgende stap vormgeven.

- Hoe reserveren we ruimte voor dat wat (ter plekke) ontstaat?
- Hoe stimuleren we prototypes?
- Hoe creëren we effectieve feedbackcirkels?
- Hoe verzamelen en delen we de verhalen van betrokkenen?
- Hoe zorgen we ervoor dat mensen van elkaar leren en elkaar verantwoordelijk stellen?



BETREK ALLE STEMMEN

We kijken allemaal naar de sterren maar zien ieder andere dingen.

Succesvolle en structurele verandering vindt plaats wanneer we alle stemmen betrekken bij het proces. Dit houdt in dat zowel de gebruikelijke stemmen - van degenen met autoriteit, middelen, expertise, informatie en behoefte - en degenen met een afwijkende stem gehoord worden.

In complexe situaties moeten we conflicterende perspectieven en ambiguïteit omarmen. Vaak worden marginale en afwijkende perspectieven als lastig en vertragen gezien, terwijl ze in werkelijkheid antwoorden of inzichten geven die bijdragen aan meer robuuste beslissingen.

- Wie zijn de ARE IN: Autoriteit, Resources, Expertise, Informatie en mensen met Nood?
- Hoe omarmen we conflicterende perspectieven en ambiguïteit?
- Hoe flexibel zijn we richting verstoringen en afwijkende stemmen?
- Hoe houden we alle neuzen in dezelfde richting?

VITALE VERBINDINGEN

Vitale verbindingen zijn de olie die het proces smeert.

Voordat partijen zich verbinden aan gedeelde ambities, adaptief leren en versterkende acties moeten ze elkaar vertrouwen. Ze moeten voelen dat hun belangen op een gelijke manier gewaardeerd en beschermd worden. Door het creëren van vitale verbindingen en continue communicatie, kunnen belangen, zorgen en ideeën worden besproken.

Omdat complexe omgevingen steeds veranderen moeten de verbindingen wendbaar en veerkrachtig zijn, en aan de behoeften van alle spelers voldoen. Ze moeten ontworpen en bijgehouden worden op een manier die iedereen betreft. Vitale verbindingen creëren kan nooit de taak van een individuele deelnemer zijn, maar is de verantwoordelijkheid van allen.

- Hoe delen we vooruitgang over acties en experimenten?
- Hoe wil iedereen verbonden zijn aan het proces en aan elkaar?
- Welke communicatiemiddelen en -kanalen zijn passend?
- Hoe houden we de verbindingen levend?
- Hoe versterken we relaties en vertrouwen?
- Hoe maken we vooruitgang zichtbaar en vieren we succes?



RUGGENGRAAT

Omdat verandering niet vanzelf gebeurt.

Een ondersteunende ‘ruggengraat’ zorgt dat het proces momentum behoudt en vooruitgang faciliteert. De ruggengraat kan bestaan uit een klein team, een speciale eenheid, of een gespecialiseerde organisatie. De ruggengraat focust op het mobiliseren van mensen en middelen, faciliteren van vitale verbindingen, vastleggen van besluitvorming, het monitoren en plannen.

De klassieke valkuil is om stuurgroepen, adviesraden en afdelingen op te zetten. Een echte ruggengraat is geen standaard-orgaan of groep maar wordt op maat gevormd voor het proces dat het ondersteunt. De ruggengraat heeft een duidelijk afgebakende rol en focus en zorgt voor zoveel structuur als nodig is voor de sturing van het proces (niet van de oplossingen).

- Wie zorgt er voor de planning, besluitvorming en communicatie?
- Wie en hoe verkrijgen we de benodigde financiële middelen?
- Wat is de rol van onze ruggengraat?
- Wie neemt deze rol op zich?
- Wanneer evalueren we of de ruggengraat het proces nog ondersteunt?





JOKER

Wat moet je met een blauwdruk in een situatie die ter plekke ontstaat?

Het creëren van collectieve impact in complexiteit leidt tot unieke processen. De acht bouwstenen zijn essentieel om deze processen te begrijpen en te analyseren. De stenen zijn gebaseerd op ervaring met het uitvoeren van een breed scala aan projecten, processen en transformatieopdrachten in uiteenlopende culturen en organisaties. De bouwstenen zijn gebaseerd op echte situaties en ondersteund door breed onderzoek. Hoe robuust ook, dit betekent niet dat deze acht blokken je in elke situatie een volledige beeld geven. Dit is geen blauwdrukaanpak.

De joker is een extra bouwsteen die je kan gebruiken om je eigen situatie vorm te geven. Misschien roepen de vragen inzichten op die nog niet volledig geadresseerd worden door de andere stenen. De joker is bedoeld om de bouwstenen te passen aan jouw situatie. Het herinnert ons eraan dat elke complexe omgeving uniek is.

Perspectivity
For the love of complexity

Vragen?

Wil je weten hoe jij de Complexity Navigator kunt gebruiken?

**Neem contact met ons op:
enterprise@perspectivity.org
Of bel +31 610 334 466.**

www.perspectivity.org

