

WENDBARE, INNOVATIEVE, TOEKOMSTVASTE ORGANISATIES.

Hoe bouw je die?



Wendbare, Innovatieve Toekomst-vaste organisaties.

Hoe bouw je die?

Nou, zeggen veel sprekers op grote congressen en seminars dan ... dat betekent dat je een scherpe neus hebt voor ontwikkelingen in de markt, dat je snel je strategie aanpast, dat je continu bezig bent met waarde toevoegen, dat je snel beslissingen neemt en een platte organisatie hebt met ondernemende mensen die goed samenwerken.

En vervolgens worstelt vrijwel iedereen bij thuiskomst van een dergelijk seminar met de vraag ... in vredesnaam waar begin ik ...?

We zetten het hier voor je op een rij. Eerst nog een keertje de kenmerken van wendbare en innovatieve organisaties:

- Bouw een sterk strategisch kader gebaseerd op waarde toevoegen in al je activiteiten.
- Snelheid in besluitvorming want aanpassing vraagt beweeglijkheid en bijsturen.
- Zorg voor een platte organisatie met ondernemende mensen die samenwerken.
- Bouw routines op die voorspelbaarheid en efficiency waarborgen in je basisprocessen.
- Zorg voor heldere waarden en inspiratie bij je mensen, kortom werk aan een actieve cultuur waar successen worden gevierd en lol wordt gemaakt.

Tot zover is het makkelijk. Maar hoe doe je dat als je nog niet zo wendbaar en beweeglijk noch innovatief bent als organisatie? Als je nog niet zo plat bent georganiseerd en je besluitvorming nog over veel schijven loopt? Als je mensen nog niet zo vanzelfsprekend goed samenwerken.

“Culture eats strategy for breakfast” noemt de bekende organisatiekundige Edgar Schein dit fenomeen. De stroperigheid en de bestaande gewoontes winnen het altijd van het nieuwe. Je herkent wel de uitspraak, net teruggekomen en geïnspireerd geraakt van een seminar, barstensvol ideeën ... ‘oh jij bent zeker naar cursus geweest, maar joh ... dat werkt hier toch niet zo ...’.

Het leuke van ‘cultuur’ is dat het ongrijpbaar lijkt, maar eigenlijk goed ‘te programmeren’ is. Cultuur is ontstaan op basis van waarden, gedrag en gewoontes uit het verleden, door deze drie te wijzigen met enige volharding, wijzigt de cultuur.

Welke aspecten maken een organisatie dan wendbaar en toekomstvast opdat deze een scherp strategisch kader heeft, snel beslissingen neemt en een platte structuur kent met ondernemende mensen, om zo snel in te spelen op verandering bij klanten en leveranciers?

Die organisaties die bouwen aan hun cultuur. En dat is als gezegd niet heel moeilijk, wel een beetje lastig om vol te houden. Want er zijn een paar paradoxen die je goed moet begrijpen als leiding en moet leren daarop dagelijks te sturen. Tolerant en intolerant tegelijk. Ruimte geven en discipline eisen, veiligheid en dan ook scherpte, samenwerking en toch afrekenbaar zijn, open leiders die mensgericht handelen en tegelijk heel sterke karakters zijn.

Dus waar werken de leiders in deze organisaties aan:

1. Tolerant op het maken van fouten én intolerant op incompetentie.
2. Ruimte om te experimenteren én een hoge mate van discipline.
3. 'Caring and Daring': hoge psychologische veiligheid én enorme scherpste.
4. Samenwerking als norm én persoonlijke afrekenbaarheid.
5. Open en eerlijk leiderschap én leiderschap met sterke karakters.

We werken ze hieronder verder voor je uit.

1. Tolerant op het maken van fouten én intolerant op incompetentie.

Wendbaar zijn vraagt om een goed gevoel met de omstandigheden waarin je business doet en vraagt dat je op ontwikkelingen inspeelt met een hoge snelheid van reageren en nieuwe dingen proberen. Alleen dit leidt tot flexibel veranderen.

Innovatief zijn vraagt om lef en durf om te experimenteren, om grenzeloos te kunnen denken om nieuwe baanbrekende ideeën tot waardevolle producten en diensten om te kunnen zetten.

Dus ... hoor je vaak ... 'fouten maken mag' en 'mislukken mag geld kosten'

Dat is echter een misvatting en niet de essentie hier!

Het gaat bij 'fouten maken mag' namelijk om:

- Fouten maken mag alleen wanneer het leerproces ook echt tot stand komt.
- Mislukken mag nooit het gevolg zijn van incompetentie.

En hier wordt door de leiding actief op gestuurd inclusief de consequenties ervan.

2. Ruimte om te experimenteren én een hoge mate van discipline.

'Experimenteren is niet vrijheid blijheid en wellicht lukt er wat'. Experimenteren is slim en beredeneerd proberen, gekaderd qua tijd en middelen. Experimenteren doe je om te leren!

En toekomst-vaste organisaties nemen dat heel letterlijk. De meeste organisaties doen dat niet, daar zit al een groot ontwikkelpunt om je cultuur echt aan te pakken.

Een leerproces dat echt vooruitgang boekt vraagt om uiterste discipline:

- Een gewoonte om de hoogste kwaliteit in je vak te bereiken.
- Een werkwijze waarbij het gebruikelijk is om elkaar kritisch te bevragen.
- Onmiddellijk en onvoorwaardelijk toegeven wanneer er fouten zijn.
- Erkennen waardoor en door wie de fout is gemaakt.
- Welke stappen we hebben overgeslagen in de voorbereiding.
- Wat is gelukt en waarom is dit gelukt. Is het reproduceerbaar wat we gedaan hebben.
- Wat ik er van leer voor de volgende keer en hoe leer ik dit anderen.
- Hoe documenteren we en ploegen we deze kennis en inzichten terug.

Discipline is de brug tussen strategie en resultaat. Volharding, vasthoudendheid en het streven naar topkwaliteit. In zijn best seller Good to Great noemt Jim Collins 3 aspecten van discipline die nodig zijn om tot de toppresterende organisaties te behoren:

'Disciplined thought, Disciplined process, Disciplined people'. Dit boek uit 2001 noemde de basiselementen al, dus zeg niet dat je het niet kon weten ;-). Maar die inzichten lees je dan en denkt ... ja logisch. Maar nu gaat het er om deze inzichten toe te passen.

3. 'Caring and Daring': hoge psychologische veiligheid én enorme scherpste.

Caring: bied je mensen een open en veilige omgeving waardoor ze zich vrij voelen en alles kunnen zeggen, zonder angst voor falen en repercussies.

Daring: bied je mensen maximale uitdaging om te moeten presteren op topniveau.

Mensgericht leiderschap dat 'dienend' wil zijn is een must, maar groepen mensen gaan op basis hiervan niet automatisch de juiste dingen doen. Echt leiderschap vraagt meer om organisaties te laten presteren op het hoogste niveau en wendbaar te maken, 'fit voor de toekomst'.

Nodig voor een hoogpresterende cultuur is ook:

- Mofel kritiek niet weg en 'sugar coat' de harde realiteit niet. Benoem dit.
- 'Open en direct zijn over de harde werkelijkheid' is een essentiële gewoonte.
- Uitdagende debatten als gewoonte die mensen uitdagen.
- De gewoonte te ontwikkelen dat iedereen ook zijn eigen idee en inbreng kritisch durft te bevragen.
- Mensen zelfvertrouwen bij te brengen opdat ze deze stijl van werken aan kunnen.

4. Samenwerking als norm én persoonlijke afrekenbaarheid.

Samenwerking is geen 'prettige eigenschap' in organisaties, het is DE NORM.

Dat vraagt van alle mensen:

- Onvoorwaardelijk te willen samenwerken met andere professionals.
- Weten hoe belangen samen te brengen en te overbruggen.
- Begrijpen hoe diversiteit werkt en dat dit hard werken is en van jou inzet vraagt.
- Te weten dat moeite doen vereist is, niemand uitgezonderd.
- Het besef dat het niet-slagen van optimale samenwerking een aanslag is op de middelen en het kapitaal van de organisatie.

En ...

- Individuele afrekenbaarheid nodig is, om verschuilen in het collectief te vermijden.
- Individuele verantwoordelijkheid nodig is voor effectieve samenwerking.
- Consensus niet genoeg is ... soms moeten verantwoordelijken de verantwoordelijkheid van hun besluiten nemen.

5. Open en eerlijk leiderschap én leiderschap met sterke karakters.

Open, eerlijk leiderschap vraagt om sterke karakters in een platte structuur.

"Jullie nemen initiatieven en risico's, ik vertrouw op jullie competentie en inzet; wanneer het misgaat kun je er op rekenen dat ik de schuld op me neem".

Tegelijk vraag ik jullie:

- Samenwerking als norm te nemen.
- Besluiten te durven nemen ook als er geen consensus is.
- De vraag te stellen: *hoe kan dit beter en is er een zwaarwegend bezwaar?*
- Kritische bevraging van jezelf en elkaar.
- Het leerproces tot inzet te maken van onze samenwerking.
- Alle kennis en inzichten met elkaar vrijelijk te delen.
- Te genieten van jullie successen.

Verder maak je als leider je organisatie platter waar mogelijk. Bouw je aan het versterken van het zelfvertrouwen van je mensen. Neem je strategische personeelsplanning heel serieus. Vervang mensen op cruciale plekken die het verschil niet kunnen helpen maken, rouleer mensen als ze te lang in hun patronen zitten en wel competent zijn op een andere plaats. En ... als leider draag je de visie en waarden uit, als CEO ben je "Chief Example Officer". Je bent zichtbaar en een verhalen-verteller voor je mensen.

En nu aan de slag!

Lees deze vijf onderwerpen meermalen door, doordenk wat het verschil is met je huidige organisatie, met je huidige eigen stijl van leiding geven. Probeer aan bovenstaande punten je eigen invulling aan te geven en wees dapper en scherp tegelijk voor jezelf. Ga met je MT zitten en stel waarden en gedragsafspraken op om met elkaar houvast te hebben en ga met gedisciplineerde voortvarendheid aan de slag. Leef bovenstaande regels zelf als directieteam. Heb er lol in en overwin cynisme, tegenslag en weerstand. Wanneer je dit consequent doet maak je echt enorme stappen in 9-15 maanden. Grotere stappen dan dat je zelf voor mogelijk hield.