



Nieuwsbrief Co-Efficiënt Management Consulting

Extreme Leadership – Heb jij al een Oh Shit! Moment gehad vandaag?

Een maand geleden...

Donderdagmiddag. Heisessie met het Management Team van een groot industrieel bedrijf in zwaar weer. Iedereen staat. Zojuist is opnieuw pijnlijk duidelijk geworden hoe de kaarten liggen. In het midden staat een stoel als symbool voor constructieve samenwerking. Op onze vraag hoe er op dit moment wordt samengewerkt, lopen alle MT-leden elk zonder aarzeling en in alle stilte naar een andere hoek van de ruimte. Ze hebben hun ongenoegen over de gang van zaken al eerder vandaag geventileerd. De algemeen directeur staat een meter van de stoel af en ziet het gebeuren. De ruimte lijkt elektrisch geladen.



We zien hem aarzelen... Zal ik het doen? Spelen met zijn pen... Blik gefocust.... Hij heeft het warm.... En dan komt het: [kuch] *“Ik vind het lastig om dit te zeggen.”* We kunnen een speld horen vallen. Gespannen stilte... *“Maar het moet me van het hart. Al sinds het begin van de crisis voel ik de grote verantwoordelijkheid om dit prachtige bedrijf hier doorheen te loodsen. Ik lig er al tijden wakker van. Onze resultaten moeten beter. Kan jullie niet vertellen hoe vaak ik de rapportages al niet geanalyseerd heb. Tuurlijk weet ik ook dat dit een mondiaal economisch probleem is. Maar wij moeten het beter doen. Ik heb jullie er allemaal op aangesproken. Ieder van jullie op jullie eigen vakgebied. Ik heb de druk opgevoerd. Mijn verwachtingen duidelijk uitgesproken. Wat heb je nog meer nodig, dacht ik steeds. Dóe iets! Nu we hier een paar dagen bij elkaar zijn. En ik jullie hoor en zie, dringt het steeds meer tot me door dat ik het niet alleen kan. En niet alleen moet willen. Ik heb jullie erbij nodig. We moeten samenwerken om nieuwe wegen in te kunnen slaan.[schraapt zijn keel] Het spijt me.”*

Na een korte vreemde stilte slaat de sfeer om. Er is een gevoel van opluchting. De marketing directeur vraagt wát hem zo spijt. De algemeen directeur vertelt openhartig wat zijn drijfveren altijd waren. Sturen op resultaat, in bi-lateralen. Druk uitoefenen. En hoe hij hier, wat verder staand van de dagelijkse hectiek op de zaak tot een nieuw inzicht komt. Het proces en de behoeften van het team beter ver-staat...

Oh Shit! Momenten



Dit verhaal dat kortgeleden gebeurde in één van onze teamsessies met het MT en hun algemeen directeur deed me denken aan het boek *The Radical Leap* van Steve Farber. In deze parabel leert de hoofdpersoon (een organisatie adviseur) op een ogenschijnlijk terloopse wijze tijdens een vakantie van een intrigerende man dat het bij leiderschap draait om “OS!M’s”. De man laat hem zélf vertellen wat dat is... en zegt dan *“Right. You’ve just had an Oh Shit! Moment. And it’s the natural, built-in human indicator that you are doing something truly significant, and you are – rightfully so – scared as hell.”* Hij legt uit dat iedereen gelooft dat angst slecht is. Maar dat angst je ook kan weerhouden van het doen van iets wat geweldig is. Iets nieuws te leren. En te

groeien als mens. En als leider. Want als je manager bent, dan leef je onder een microscoop. Alles wat je doet wordt opgemerkt. Jouw mensen zien jouw lichaamstaal. Jouw gezichtsuitdrukking, ze horen jouw stem. En daarom is het nodig dat je als manager publieke OS!M’s hebt. Waarmee je laat zien dat iederéén het lef moet hebben om dingen te doen die spannend of risicovol zijn.

Veel managers in organisaties willen in wezen onoverwinnelijk zijn. Ze verwarren geloofwaardigheid met perfectie. En willen

daarom hun littekens en fouten zéker niet met hun mensen delen. En zoals Farber zegt: “*Asking them to have their OS!M's in public, would be like asking them to chew glass...*”

The Radical Leap

Een inspirerend boek, *the Radical Leap*. Met een spannend en humoristisch verhaal beschrijft Steve Farber wat er nodig is om ‘extreme leader’ te worden en daarmee een grote sprong voorwaarts te kunnen maken. Die sprong voorwaarts is ook een acronym (LEAP) dat staat voor:

- **Cultivate Love:** het stimuleren van een cultuur van Passie voor het bedrijf, voor de goede zaak, voor je medewerkers, voor je klanten, voor de toekomst die samen creëert. Het gaat hier om het commitment dat je met je hart.
- **Create Energy:** de leider die krachtig actie neemt en enthousiast gelooft in mensen en in hun mogelijkheden om bijzondere dingen te doen. Daarmee creëert hij een stroom van energie die mensen motiveert en stimuleert om nog een tandje harder te gaan.
- **Inspire Audacity:** het inspireren van lef. Het inspireren van moed bij medewerkers om die dingen te doen die het verschil maken. Leaders die niet bang zijn om risico's te nemen, publiekelijk fouten te maken en er verantwoordelijkheid voor te nemen, of actief om feedback te vragen van hun medewerkers.
- **Provide Proof:** ofwel in goed Nederlands: niet lullen, maar poetsen. Je kunt mooie woorden zeggen over wat nodig is. Maar je moet het zelf als manager ook waar maken, *walk your talk*.



Het boek staat vol met levendige dialogen, excentrieke personages, bijzondere wendingen in het verhaal, eerlijke en geloofwaardig gesprekken over leiderschap en een innovatief en eenvoudig programma om leiders te inspireren.

Hoe doe je dat dan, Extreme Leadership?

Farbers boek geeft vragen en opdrachten voor leiders die werkelijk succesvol willen zijn, waaronder:

- Waarom hou ik van mijn bedrijf, mijn medewerkers en mijn klanten, wat is hiervoor mijn passie, en hoe kan ik dat op alle mogelijke manieren laten zien?
- Welk effect hebben mijn aanwezigheid en mijn acties op de energie van de mensen om me heen? En wat zijn de onnodige, tijdrovende en/of bureaucratische procedures die onze energie doen weglekken? Hoe kan ik het energieniveau van de hele organisatie drastisch omhoog brengen?
- Hoe gaan we de wereld veranderen en verbeteren? Onze medewerkers? Klanten? Markt? Industrie? Zet je ideaalbeeld voor de toekomst stevig neer. En blijf dat beeld herhalen en herhalen. Haal daarvoor alles uit de kast.
- Wat heb ik vandaag gedaan om mijn betrokkenheid bij mijn collega's en mijn klanten laten zien en om de wereld te veranderen? Heb ik de spanning daarvan in mijn buik gevoeld (een OS!M beleefd)?

Wil je een GRATIS een uitgebreider overzicht van het programma Extreme Leadership? Stuur dan even een mailtje naar louise.kemps@co-efficientconsulting.nl dan sturen we het document met alle relevante vragen graag naar je toe.

En hoe ging het verder met het MT tijdens de heisessie?

Na het Oh Shit! Moment (OS!M) van de algemeen directeur is de lucht open getrokken. De de wolken dreven weg. De sfeer werd ontspannen. Er ontstond lucht en energie. We vroegen het MT hoe graag ze wilden samenwerken. En om hun wens te manifesteren door verder weg van de stoel te lopen of er dichter naartoe te gaan. Alle managers stonden hierna schouder aan schouder rond de stoel. Het belangrijkste inzicht van het hele team was de behoefte aan samenwerking. En de bereidheid om daar ook werkelijk energie in te steken met elkaar.

De last van de achterblijvende resultaten is nu een gedeelde last. Dus al minder

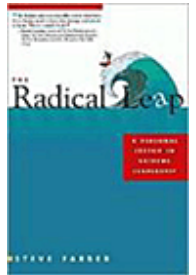


zwaar. En met elkaar heeft het MT diezelfde middag nog een overzicht gemaakt van de mogelijke acties om de omzet en winst enerzijds te vergroten, en in de kosten hier en daar gericht te snijden door het elimineren van verspilling. Vol energie is het team nu aan de slag. En de algemeen directeur slaapt weer goed 😊 ...

Steve Farber



Steve Farber is voormalig vice president van de Tom Peters Company. Tegenwoordig heeft hij zijn eigen bedrijf Extreme Leadership Incorporated. Is auteur van management boeken en veel gevraagd spreker <http://www.stevefarber.com/>



Om the Radical Leap te bestellen, [klik hier](#)

Wat kan Co-Efficiënt voor u betekenen?

- Ook het idee dat er iets moet gebeuren om de resultaten radicaal te verbeteren?
- Ook toe aan een injectie van inspiratie en energie in het management team?
- Ook de wens om het potentieel van alle teamleiders veel meer aan te boren en hen uit te dagen tot échte leiders met lef?

Co-Efficiënt levert programma's en workshops voor MT's en managers om de resultaten drastisch te verbeteren.

Alle programma's zijn gebaseerd op de nieuwste inzichten in organisatie ontwikkeling en performance management, en hebben een hoge praktische waarde. Geen getheoretiseer. Meteen samen aan de slag, met tools en modellen die bewezen effectief zijn.



Meer interesse? Neem contact op met
louise.kemps@co-efficientconsulting.nl – 06 52 313 474 of
louis.brackel@co-efficientconsulting.nl 06 51 11 65 99.

Acht stappen voor het creëren van een 'accountable' organisatie

Uit de interim praktijk

Al op de eerste dag als interim Hoofd Finance & Control van een organisatie in een fusiesituatie werd het me door iedereen duidelijk gemaakt: Albert is degene die alles weet. Zonder hem zijn we nergens. Hij kent de historie. De procedures. De afwijkingen. Iedereen keek naar hem op.

Ik nam er kennis van en ging aan de slag. Met een open houding en een wakker hoofd. Sprak met alle mensen. En zag de kracht van de organisatie. De talenten van de medewerkers. Die kwamen alleen slecht uit de verf. Bijna zonder uitzondering hielden de medewerkers zich in. Want Albert was degene die het wist in zijn ivoren toren. Hun ideeën deden er eigenlijk niet toe. Het resultaat van deze situatie was dat de mensen aan de ene kant zaten te wachten op instructies en niet in actie kwamen. En aan de andere kant deden ze allerlei dingen zonder goed af te stemmen. De output van de Finance & Control piepte en kraakte aan alle kanten.

In deze situatie werd dus niet volledig verantwoordelijkheid genomen voor de te bereiken resultaten. Een probleem op

gebied van accountability.

Een organisatie die 'accountable' is. Wat is dat eigenlijk?



Dat is een organisatie waarin mensen op alle niveaus verantwoordelijkheid nemen. Weten en zien wat er aan de hand is en de mogelijkheid en de kracht hebben om te handelen in de richting van oplossingen, verbeteringen en resultaat.

Op de weg naar verandering en verbetering, komen we onvermijdelijk ook belemmeringen tegen. Die weerstand zit bij mensen vaak in de hoek van de comfort zone: "ik doe mijn ding altijd al zo, dat werkt prettig voor me, waarom zou ik het nu ineens anders gaan doen". Ook

kom je vaak de blinde vlek van de gewoonte tegen: "O zoals jij er naar kijkt heb ik er nog niet tegenaan gekeken, zo kan het inderdaad ook".

Wat houdt ons tegen om een ECHT succesvolle organisatie te maken?

Drie soorten problemen komen we bij onze klanten tegen die het creëren van een "accountable organisatie" nogal in de weg zitten:

1. Alles overstijgende en concurrerende prioriteiten

Als alles belangrijk en urgent is, is er geen duidelijkheid over wat nu éérs moet gebeuren. Als dat er niet is, komt een cultuur van verantwoordelijkheid nemen niet van de grond. Het gaat erom met elkaar te kiezen voor de prioriteiten, dat geeft rust, focus en veel kwaliteit door de gezamenlijke aandacht die we voor het onderwerp hebben.

2. Territoriumdrift en silo's

In veel organisaties komen we tegen dat men elkaar verwijten maakt. Dit komt vaak door territoriumdrift en afdelingen of divisies die als silo's los naast elkaar functioneren. Vaak ook omdat er weinig keuzes worden gemaakt voor de prioriteiten en er onvoldoende echt wordt samengewerkt. Ook al heb je hele effectieve processen, en hele slimme, capabele mensen, als er een cultuur is van met de vinger wijzen naar 'hullie', dan wordt het lastig om succesvol te zijn. De organisatie moet dus kunnen zorgen voor effectieve coördinatie van projecten en activiteiten dwars door de organisatie heen.

3. Vermijding

Tot overmaat van ramp komen we naast deze twee zaken ook vaak tegen dat collega's elkaar vermijden, iedereen is druk met z'n eigen ding, realiseert zich dat er meer samengewerkt moet worden, maar durft dat niet te bespreken. Zodat de mogelijkheid om samen zaken aan te pakken, op te lossen en te verbeteren – en dus synergie te creëren - niet wordt aangesproken. Eeuwig zonde...

Kenmerken van accountable organisaties



Bij het woord verantwoordelijkheid komt er meestal een plaatje boven van een kamer vol mensen, die allemaal wegduiken achter hun bureaus en met de vinger wijzen naar anderen, roepend: "het is hun schuld!". Als je je verantwoordelijkheid gebruikt om anderen iets te verwijten, dan verberg je jezelf in wezen in een slachtofferrol. Jij kon er immers niets aan doen...

In een 'accountable' organisatie vragen mensen om ondersteuning als het nodig is, in plaats van af te wachten tot het te laat is en een groot probleem optreedt.

Accountability is de basis voor een omgeving waar vertrouwen, ondersteuning en toewijding aan de hoogste kwaliteit heerst. Met accountability kunnen mensen op elkaar vertrouwen en hoeven ze zich geen zorgen te maken dat ze extra werk moeten doen omdat anderen zich niet aan hun afspraken hebben gehouden.

Als mensen zich verantwoordelijk gedragen tegenover elkaar, dan creëert de resulterende synergie nieuwe oplossingen. En dan voelen mensen zich bovendien sterk genoeg om goede oplossingen ook effectief door te voeren.

Accountability is dus geen optie, het is een noodzaak!

Organisaties die 'accountability' goed hebben ontwikkeld behalen duurzame resultaten. Hoe doen succesvolle organisaties dat?

Acht stappen tot het creëren van een 'accountable' organisatie

De 8 elementen die dit mogelijk maken staan in de volgende figuur:



1. Heldere Visie en Prioriteiten

'Accountable' organisaties weten precies waar ze heen gaan en wat ze daarvoor moeten doen. Niet alleen een missie statement, maar vooral een hele gedetailleerde plaat van hoe het succes eruit ziet. Een duidelijke strategie, vertaald in doelstellingen voor iedere afdeling in de organisatie. Het management neemt hierbij het voortouw.. Laatst hebben de medewerkers van een opdrachtgever uitgebreid van gedachten kunnen wisselen over de nieuwe koers na de fusie. In zeepkistsessies, dichtbij de mensen. Gevolgd door groepsbijeenkomsten. Dat brengt de visie dichterbij. En zo maakten we het samen meer concreet.

2. Gezamenlijk Ownership

In veel organisaties is elke medewerker alleen maar verantwoordelijk voor de prioriteiten die hem of haar zijn toegewezen. In een 'accountable' organisatie heeft elke manager een gedeelde verantwoordelijkheid voor alle topprioriteiten. Niet iedereen leidt dus één van die prioriteiten, maar iedereen heeft vanuit zijn expertise een rol om de voortgang te bewaken, mee te doen in het oplossen van problemen en in het delen van de benodigde middelen om de resultaten te behalen.



3. Effectieve Uitvoering



Een goede implementatie wordt bereikt door het verbinden van medewerkers en processen. Het gaat hier over de inzet van kwalitatief goede coördinatie, timing, communicatie, besliskracht en acties. Zo brengen we regelmatig de medewerkers van verschillende afdelingen bij elkaar die samen in een proces aan een product werken. Om vervolgens op deze LEAN wijze de effectiviteit te vergroten en besparingen binnen te halen.

4. Strijd tegen inproductieve gewoonten

In iedere organisatie leven wel een aantal slechte gewoonten die ons van het bereiken van hele grote resultaten afhouden. Soms gaat het over teveel analyse, ineffectieve vergaderingen of het willen bereiken van consensus. 'Accountable' leiders identificeren deze gewoonten en maken deze bespreekbaar, zodat iedereen er wat aan kan doen.

5. Problemen opsporen en oplossen

'Accountable' organisaties pakken (met of zonder aarzeling) moedig alle issues aan. De focus ligt niet op de vraag "wiens schuld is het?", maar op de vraag hoe het issue aangepakt en opgelost kan worden.



6. Proactief Herstel

Het is wijs om je te realiseren dat mensen altijd fouten maken, en dat je dus back up plannen nodig hebt. Effectief herstel vereist dat iedereen die betrokken is bij de activiteit, bereid is om aanpassingen door te voeren op het moment dat die nodig zijn als er iets mis gaat. En er gaan dingen mis. Laten we daarover realistisch zijn.

7. Meten van de Prestaties van de Uitvoering

De meeste organisaties meten hun resultaten, maar veelal zijn ze daar te laat mee. 'Accountable' organisaties identificeren de key drivers voor een zeer effectieve uitvoering en de key drivers voor het behalen van het resultaat.



8. Succes (h)erkennen

Een organisatie kan niet 'accountable' voor fouten zijn als ze niet ook 'accountable' is voor succes.

Het (h)erkennen van succes moet een dagelijkse bezigheid van managers en leiders te zijn. Managers vinden succes vaak vanzelfsprekend. Door het dagelijks te zien en te erkennen voelen mensen dat ze deel uitmaken van een succesvolle organisatie. Dat inspireert hen weer om het beste te geven en zeer goede resultaten te leveren



Lukt het je om al deze acht stappen in te voeren, dan creëer je een geïnspireerde groep medewerkers die meer realiseert, sneller doet en die een blijvend sterke performance realiseert.

'Accountability' is een proces van voortdurende verbetering. Er is niet één oplossing die DE oplossing is. Het vereist moed om risico's te nemen en de organisatie op het pad van voortdurende verbetering te houden.

Hoe liep het af bij de afdeling Finance & Control met Albert en zijn mensen?

De situatie is volledig veranderd. De mensen zitten nu bij elkaar. Van de nieuwe manager van de afdeling en van de directie ontvangen de medewerkers nu sturing op inhoud. De F&C manager helpt de mensen, coacht de medewerkers, vraagt naar hun eigen ideeën en oplossingen. En vooral: hij brengt ze bij elkaar. En voor wie denkt dat Albert hierin geslachtofferd is... Niets is minder waar. Hij voelde zich voorheen juist gefrustreerd omdat alles op hem neerkwam. Zat vast in zijn patroon om het allemaal zelf te doen. Vast in zijn idee dat de mensen het zelf niet konden. Hij ziet nu hoeveel makkelijker, prettiger en effectiever het is om grote lijnen uit te zetten. De inhoud bij de mensen zelf te laten. En samen te werken...Met veel nieuwe energie!

Weten of jouw organisatie accountable is? Doe de quick scan!

Heb je interesse in de Quick Scan voor Accountability? Stuur dan even een mailtje. Dan sturen wij het document naar je toe zodat je zelf snel kunt beoordelen hoe jouw organisatie ervoor staat.

Iedere organisatie wil succesvol zijn en presteren. Wij helpen onze klanten met een praktische aanpak voor het verbeteren van de performance van de organisatie. Eén van de belangrijke instrumenten kan hierbij zijn het invoeren van accountability.



Meer informatie? Mail naar

louis.brackel@co-efficientconsulting.nl of bel 06 51 11 65 99.

Wij staan voor je klaar!