

Leading Outside the Lines

How to mobilize the (in)formal organization, energize your team and get better results.

Jon R. Katzenbach and Zia Khan

Jossey-Bass

ISBN 978-0-470-58902-1

Katzenbach en Khan bekijken de moderne werkomgeving vanuit twee oogpunten: de formele en de informele organisatie. Zij onthullen in dit boek hoe deze twee factoren samenkomen in het groter geheel en bepalend zijn voor het succes van een organisatie.

Deze inzichten helpen ons:

- de uitdagingen voor leiderschap in de 21ste eeuw te verstaan;
- te onderkennen hoe de beste organisaties functioneren;
- teams te leiden naar performantie, innovatie en loyaliteit;
- de kracht van het informele te gebruiken om doelstellingen te bereiken.

Drie sleutels worden ons aangereikt:

1. het gebruik van de informele organisatie om de formele te ondersteunen en te versterken;
2. het motiveren van medewerkers om hun individuele productiviteit te verbeteren;
3. het mobiliseren van krachten die leiden tot organisatorische veranderingen.

1/ Gebruik de informele organisatie om de formele te versterken.

Managers hebben de formele organisatie meestal wel onder controle: de strategie, de structuren, processen en procedures, programma's, doelstellingen en evaluatiesystemen.

Doch het omgaan met en doeltreffend gebruiken van de informele organisatie, zoals gedeelde waarden, informele netwerken, gemeenschappen en fierheid ligt moeilijker voor de meeste managers. Leidinggevend die erin slagen de informele organisatie te mobiliseren en in balans te brengen met de formele organisatie, behalen duidelijk betere en duurzame resultaten.

Een holistische leiderschapsstijl focust op acties die het 'leiden buiten de lijnen' laat samenvloeien met het 'leiden binnen de lijnen'.

Signalen die erop duiden dat er integratie is tussen de formele en informele organisatie:

- emotioneel gemotiveerde beslissingen liggen volledig in lijn met de strategische intentie;
- routines worden constant en op dynamische wijze verbeterd;
- organische groei van werkgroepen die de bestaande structuren op een efficiënte wijze aanvullen;
- 'value propositions' die medewerkers met diverse objectieven en ambities voldoening geven;
- fierheid op het bedrijf en de dagdagelijkse realisaties,
- een 'ecosysteem' van externe partners, leveranciers en klanten die gemotiveerd zijn om de organisatie naar successen te leiden.

2/ Motiveer de individuele performantie.

Fierheid is één van de sleutels tot succes en een enorme emotionele motivator. Vier concepten:

- veranderen van gedrag vereist het veranderen van hoe medewerkers zich voelen tijdens hun werk;
- iedere medewerker heeft andere bronnen voor fierheid;
- geïsoleerde medewerkers kunnen niet fier zijn op hun werk;
- formele beloningen hebben soms een negatief effect op de fierheid.

Waarden zijn een tweede sleutel.

Emron vermeldde in alle publicaties en procedures volgende bedrijfswaarden: communicatie, respect, integriteit en uitmuntendheid. De medewerkers kenden deze waarden doch gebruikten ze niet om beslissingen af te toetsen of gedrag te bepalen.

Emron was een typische 'waarden-tentoonstellende organisatie'.

Alle medewerkers van US Martine Corps daarentegen praten dagelijks over hun waarden (eerbaarheid, moed en engagement) en baseren er al hun beslissingen op. Een voorbeeld van een 'waarden-gedreven organisatie'.

Een mooi voorbeeld van hoe het versterken van de informele organisatie leidt tot betere resultaten, komt van Gregg Sheely, Bank of America, die zonder formele autoriteit de productiviteit van hun onafhankelijk call-center drastisch verbeterde.

Zijn strategie:

- het opbouwen van sterke en persoonlijke relaties met zoveel mogelijk medewerkers;
- duidelijk tonen in dagelijks gedrag dat hij geïnteresseerd is in mensen en in resultaten;
- persoonlijke steun die een emotioneel engagement tot gevolg had.

Hij geloofde (en bewees) dat het versterken van het informele, leidt tot betere resultaten en dat betere resultaten automatisch het informele versterken.

3/ Mobiliseer organisatorische veranderingen

Een andere leider, Mark Wallace, ambassadeur van de Verenigde Staten bij de V.N., gebruikt de metafoor van 'snelle zebra's'.

Alléén snelle zebra's ontsnappen aan roofdieren; de tragere worden prooi van de roofdieren. Doch er zijn relatief weinig snelle zebra's in de natuur. De meeste zebra's volgen gewoon de kudde.

Snelle zebra's in organisaties: medewerkers die snel veel informatie kunnen absorberen, zich snel aan veranderingen aanpassen, vlot informele relaties opbouwen en emotionele bindingen hebben met collega's die zij respecteren. Zij gebruiken zowel de formele als de informele organisatie.

Drie tips om een balans te creëren tussen de formele en de informele organisatie:

- concentreer je op een beperkt aantal kritische objectieven en gedragingen;
- bouw op de bestaande 'best practices' en
- laat uw medewerkers de emotionele energie voelen.

Conclusies:

- Versterk en verbeter je formele organisatie, doch herken de limieten op vlak van betrokkenheid en engagement.
- Beïnvloed en bouw de informele organisatie bewust uit.
- Gebruik andere technieken om de informele organisatie te leiden (niet de technieken die je gebruikt om de formele organisatie te leiden).
- Het integreren van de formele en de informele organisatie is een dynamisch proces met steeds veranderende doelstellingen.