

Predictable Results in Unpredictable Times

Stephen R. Covey, Bob Whitman met Breck England

FranklinCovey Publishing

ISBN 978-1-936111-00-8

Het gezegde 'De enige zekerheid, is de onzekerheid' wordt nog iedere dag bevestigd en dit geldt voor alle organisaties ter wereld. Doch er zijn organisaties die ongeacht de onvoorspelbare tijden en constante veranderingen, er in slagen om blijven uitstekend te presteren.

Deze succesvolle organisaties kenmerken zich door eenvoudige doelstellingen en een sterke opvolging van de meetbare resultaten. Deze organisaties zijn ook in staat om snel te reageren en zij hechten veel belang aan het blijven leveren van een duidelijke toegevoegde waarde voor hun klanten (ook al hebben ze besparingsprogramma's).

In dit boek vinden wij vier principes die ons toelaten ook in slechte en onzekere tijden, voorspelbare resultaten te behalen.

Deze vier principes zijn:

1. Méér aandacht voor doelstellingen, prioriteiten en buy-in.
2. Vertrouwen als hefboom
3. Tactisch met minder meer bereiken
4. Neutraliseer angst door te werken aan een andere mindset & wereldbeeld

1. Méér aandacht voor doelstellingen, prioriteiten en buy-in.

De meeste leiders zijn vooral bezig met de opvolging van de uitvoering en minder op het verduidelijken van de doelstellingen en het genereren van buy-in. Onderzoek toont aan dat slechts een klein percentage van medewerkers werkelijk werken aan de strategie en prioriteiten die de organisatie door turbulente tijden zal loodsen.

Een leider zorgt voor duidelijke en simpele doelstellingen en prioriteiten, herhaalt deze regelmatig en volgt deze op door nadruk te leggen op meetbare resultaten.

Typisch voor iedere organisatie is het feit dat er grote variaties zijn in de resultaten. De grote piek in het midden van de curve – tussen teams die uitstekend presteren en teams die absoluut niet presteren – wordt gevormd door teams die meer kunnen bijdragen doch niet weten hoe zij dit moeten doen.

Je kan deze teams performanter maken door: ofwel eilanden van uitmuntendheid te zoeken en deze te laten uitdeinen ofwel door het team zelf te vragen hoe zij resultaatgerichter kunnen werken.

2. Vertrouwen als hefboom

Gebrek aan vertrouwen beïnvloedt direct snelheid (deze vertraagt) en kosten (deze verhogen).

Om in een tijd van onzekerheid complexe beslissingen te laten uitvoeren door medewerkers met verschillende taken onder tijdsdruk, moeten deze medewerkers jou volledig vertrouwen.

Stephen Covey suggereert 3 gedragingen die vertrouwen opwekken:

- Het creëren van transparantie: de waarheid vertellen op een wijze dat medewerkers deze kunnen verifiëren en valideren.
- Je aan je beloften houden.
- Je team werkelijk vertrouwen: overtuigd zijn dat zij het gaan realiseren.

Karakter speelt een grote rol in vertrouwen evenals morele autoriteit (integriteit en eerbare bedoeling) .

3. Tactisch met minder meer bereiken

De ervaringen van Erik Weißenmayer, de eerste blinde die de hoogste bergtoppen van de wereld heeft beklommen, is inspirerend voor ons allen. We leren van hem om een bagage te hebben die “zo licht mogelijk is” en tegelijk om ook “strategisch” de rugzak te pakken.

Hoe groter onze uitdagingen hoe meer we strategisch moeten handelen en om meer gerichte aandacht dagelijks te werken aan de prioriteiten.

In turbulente tijden ligt de focus snel op financiële aspecten en kostenbesparingen, in plaats van op wat de klanten nu werkelijk van ons verwachten. Om blijvend te werken aan de loyaliteit van klanten is het essentieel om de aandacht te richten aan wat klanten écht nodig hebben en wensen.

Daar uit research blijkt dat medewerkers minder gemotiveerd zijn door geld dan door het gevoel om werkelijk een toegevoegde waarde te kunnen leveren, is het belangrijk de klantervaring te laten aansluiten bij de medewerkerervaring.

Als leiders moeten wij een ‘bijdrage-gerichte’ werkomgeving creëren waarin medewerkers werkelijk het verschil kunnen uitmaken.

Uit volgende cijfers blijkt dat vele organisaties aan een 'reset' toe zijn daar:

- Slechts 9% van de medewerkers zich echt betrokken voelt.
- Slechts 22% een verband ziet tussen hun taken en de bedrijfsprioriteiten.
- 23% tijd spendeert aan dringend maar irrelevante activiteiten.
- 17% van de werktijd gaat naar contra-productieve' activiteiten.

4. Neutraliseer angst door te werken aan een andere mindset & wereldbeeld

Zelfs top performante medewerkers zijn niet immuun voor vrees; vrees van jobverlies, voor hoge prijzen, afbetaling van leningenAngst kan uw organisatie afleiden van doelstellingen en mensen als het ware verlammen, zodat productiviteit terugvalt. Vrees ondermijnt onze gezondheid en ons welzijn.

Klare en duidelijke communicatie over de situatie is nodig, doch de meeste leiders veronderstellen dat hun medewerkers zelf weten hoe turbulenties en veranderingen het bedrijf beïnvloeden. Dit is duidelijk niet het geval.

Zorg voor een klare en heldere missie, die een duidelijk richting aangeeft. Denk er aan dat een leider hier de emoties van zijn medewerkers moet opvolgen, coachen en zelfs "managen".

Angst kan alléén uitgeroeid worden als je het bestaande paradigma ("wij zijn slachtoffer van de economie, het bedrijf, onze baas ...") kan ombuigen. Je moet de medewerkers van hun 'Cirkel van Betrokkenheid' naar hun 'Cirkel van Invloed' brengen.

We hebben dan ook leiders nodig die medewerkers waarderen voor hun unieke bijdrage, hun leercapaciteit, hun aanpassingsvermogen en innovatie

Enkele afsluitende gedachten:

- In de bergen kan je maar enkele zaken meenemen, dus het kunnen best belangrijke zaken zijn.
- Je zal maar vertrouwd worden in de mate dat je het waard bent.
- Als klanten écht willen wat je verkoopt, zullen ze een manier vinden om er voor te betalen.
- Er is maar één zaak echt sterker dan angst en dat is een doel/zin. Dus zorg ervoor dat er een sterk doel, richting, missie en richting in je organisatie aanwezig is.