

TRANSFORMEER UW LEIDERSCHAP VAN TOP-DOWN NAAR BOTTOM-UP

Leiderschap met echte impact

Succesvolle organisaties hebben een innovatieve organisatiecultuur. Binnen zo'n organisatie is de traditionele manier van leidinggeven (top-down) verleden tijd. Om succes te boeken moet u uw medewerkers betrekken bij de bedrijfsvoering (bottom-up) door hen uit te dagen om te innoveren. Het Impact Leiderschapsmodel heeft drie elementen die daarbij helpen.

Dit artikel is onderdeel van een tweeluik. Het artikel MT Rendement 11-2016 informeerde u over het Impact Businessmodel[®] en hoe u het toepast in uw organisatie. In dit artikel leest u hoe u uw leiderschapsstijl afstemt op het nieuwe businessmodel.

In MT Rendement 11-2016 heeft u kunnen lezen wat het Impact Businessmodel[®] is en hoe u met het model van uw organisatie een waardengedreven organisatie maakt. Zodra u de overstap maakt van een traditioneel businessmodel naar een waardengedreven businessmodel, is het van belang dat u ook uw manier van leidinggeven daarop afstemt. U moet een innovatieve organisatiecultuur zien te creëren waarin gedeelde verantwoordelijkheid centraal staat en waarbij leidinggevendenden werken vanuit hun persoonlijke morele kompas. Het Impact Leiderschapsmodel[®] (zie ook infographic op pagina 2) helpt u daarbij.

Tevreden

Binnen een waardengedreven organisatie is de traditionele manier van leidinggeven (top-down) verleden tijd. Uw medewerkers zijn nu de ambassadeurs van uw organisatie. Het is daarom van groot belang dat ze tevreden zijn. Dit bereikt u door uw medewerkers actief te betrekken bij veranderingen en dat u hen uitdaagt om risico's te nemen en ideeën aan te dragen (bottom-up). Het Impact Leiderschapsmodel legt de nadruk op

drie elementen die u helpen om verborgen potentieel bij uw medewerkers te herkennen en te activeren en zo een innovatieve organisatiecultuur te creëren:

- het morele kompas;
- verantwoordelijkheid;
- innovatie.

Kompas

Het morele kompas bestaat uit uw persoonlijke waarden, (zelf)reflectie en vertrouwen. Het vormt de basis voor uw manier van leidinggeven. Als u wilt dat medewerkers uw volgen, is het belangrijk dat zij uw persoonlijke waarden kennen zodat ze zich verbonden met u kunnen voelen. Door consistent te handelen op basis van uw eigen waarden, vergroot u uw integriteit en creëert u een veiligheid. Uw medewerkers zullen u vertrouwen, meer openstaan voor verandering en makkelijker uit hun comfortzone stappen om zelf beslissingen of risico's te nemen of ideeën aan te dragen. De (zelf)reflectie heeft u nodig om zowel naar uw eigen gedrag als dat van uw medewerkers te kijken. Door uw eigen emoties en acties en die van uw medewerkers onder de loep te nemen, krijgt u inzicht in de kwaliteiten

en de valkuilen. Dit heeft u nodig om uw medewerkers goed aan te sturen. Door uw medewerkers open vragen te stellen over hun gedrag en handelen, maakt u hen bovendien bewust van de keuzes die ze maken. Daarmee stimuleert u hun zelfstandigheid wat een belangrijke basis is voor gedeelde verantwoordelijkheid.

Netflix

Binnen Netflix staan vrijheid in combinatie met verantwoordelijkheid en eerlijke cultuur centraal. Zo krijgen medewerkers veel vrijheid en bepalen ze zelf het aantal vakantiedagen en hoelang ze bijvoorbeeld ouderschapsverlof opnemen. De enige voorwaarde is dat ze altijd handelen in het belang van de organisatie. Het management heeft een coachende en ondersteunende rol. De strategie en doelstelling zijn duidelijk voor alle medewerkers maar de focus ligt op de kernwaarden. Op basis daarvan wordt ook bepaald wie promotie maakt, blijft of vertrekt.

Verantwoordelijkheid

Met het toekennen van verantwoordelijkheid, geeft u uw medewerkers niet alleen een blijk van vertrouwen, u geeft hun ook

de mogelijkheid om hun talent in te zetten. Het geloof in het potentieel van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor een goede relatie. Vaak worden echter externen ingehuurd voor belangrijke of risicovolle projecten. Dat gebeurt lang niet altijd omdat de expertise niet in huis is, maar vaak omdat er meer vertrouwen is in de kennis van externen. Dit gebrek aan vertrouwen kan medewerkers demotiveren en tot frustraties leiden. Dat maakt het lastiger om projecten duurzaam te implementeren. De ingehuurde externen nemen hun kennis na afloop van het project immers weer mee. Tegelijkertijd wordt van medewerkers verwacht dat zij zo'n project opvolgen terwijl ze niet nauw betrokken waren bij de totstandkoming ervan. De kans dat zo'n project ongewijzigd en succesvol voortgezet wordt is daardoor klein.

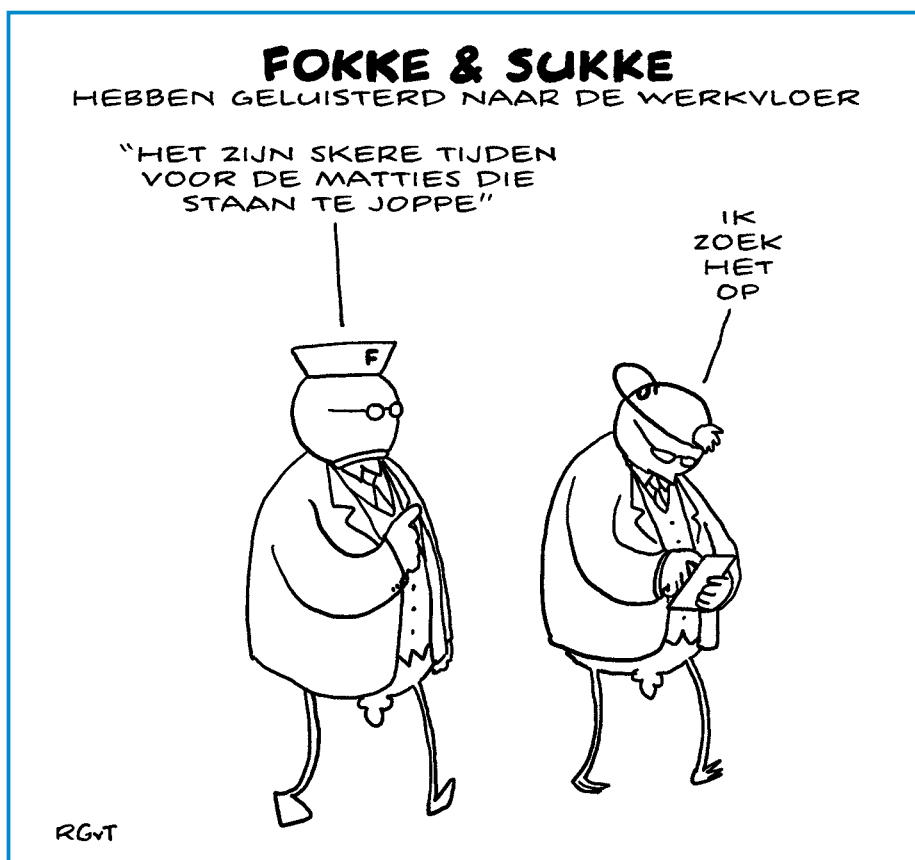
Om innovaties duurzaam te benutten, moet u juist bij nieuwe of risicovolle projecten uw medewerkers leidend maken. Eventueel schakelt u een externe in om als klankbord te dienen maar dat doet u alleen als de kennis echt niet intern aanwezig is. Als u uw medewerkers de ruimte geeft om te experimenteren, oplossingen aan te dragen en veranderingen door te voeren, leren ze omgaan met tegenslagen, fouten en risico's en ontstaat er een innovatieve cultuur op basis van gedeelde verantwoordelijkheid die past bij uw medewerkers.

Semco

Semco is een succesvolle organisatie die de machtspiramide heeft omgedraaid met het idee dat gedeelde verantwoordelijkheid zorgt voor meer betrokkenheid en kwaliteit en dat medewerkers hun wijsheid dan volledig inzetten. Zo zijn de medewerkers aandeelhouders en bepalen ze zelf wie hun leiding geeft en wat hun werktijden en salaris zijn. Ook mogen de medewerkers meedenken over de toekomst van de organisatie.

Innovatie

Om te kunnen innoveren, is het niet alleen belangrijk dat er draagvlak is voor innovatie en dat uw medewerkers



gemotiveerd zijn om te innoveren. Uw medewerkers moeten ook de ruimte krijgen om te experimenteren en fouten te maken. Bepaal daarom voor innovatieve projecten alleen de randvoorwaarden zodat uw medewerkers een kader hebben waarbinnen ze kunnen experimenteren en fouten kunnen maken. Uw rol is om uw medewerkers te begeleiden in het innovatieproces.

Zo maakt u van innoveren een leerproces waarmee uw medewerkers een hoop kennis en ervaring opdoen. Dat is een investering die niet alleen de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers ten goede komt. Deze investering zal zich op de lange termijn terugbetalen in de vorm van succesvolle innovaties binnen uw organisatie.

Pixar

Pixar is vooral bekend van kaskrakers zoals Toy Story, Cars en Finding Nemo. Volgens mede oprichter Ed Catmull is het succes vooral te danken aan het zoeken naar talent, omgaan met de risico's van innovatie en het vasthouden aan

principes. Om het publiek te blijven verrassen zoekt Pixar continu naar nieuwe ideeën. Dat proces verloopt niet zonder risico's. Bij de ontwikkeling van films dragen de medewerkers bijvoorbeeld bij aan het creatieve proces door dagelijks bij elkaar te komen en elkaar ruwe versies van hun werk te laten zien. Zo leren ze van elkaar, inspireren ze elkaar en versterken ze elkaars creativiteit. Eventuele problemen lossen ze samen op. Hiervoor hoeven ze niet eerst toestemming te vragen aan hun leidinggevende, wel leggen ze bedachte oplossingen voor aan een speciaal daarvoor opgerichte adviserende werkgroep. Het idee daarachter is dat ze samen leren.

De taak van de leidinggevenden binnen de organisatie is dus niet om fouten te voorkomen maar om ervoor te zorgen dat er voldoende capaciteit is om de gevolgen van eventuele fouten op te vangen en ze te herstellen.

Gloria van Ewijk, eigenaar en adviseur Life Impact Company, tel.: 06 17 39 96 31, e-mail: info@ilife.nu, www.ilife.nu

MT Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/mtblad