

Het belang van de open organisatie

Sinds begin dit jaar deel ik mijn kennis, inzichten en ervaringen in het creëren en leiden van een open organisatie. Ik hoop hiermee eindverantwoordelijken en leidinggevenden te inspireren en hen te stimuleren om de open organisatie als richting te kiezen. Of deze mogelijkheid ten minste te onderzoeken. Daarnaast wil ik werknemers handvatten geven om het gesprek met het leidinggevend kader aan te gaan over de voordelen van een open organisatie.

“Ik ben gewoon nieuwsgierig naar mijn eigen bijdrage aan de maatschappij en mijn professionele ‘ik’, en sta altijd open voor feedback en verbetering.”

De open organisatie is een richting om te komen tot een groter en vooral duurzaam succes. Het is geen kwestie van beter of slechter dan de huidige manier van organiseren die vaak is gericht op het kortetermijnresultaat.

De open organisatie is in mijn ogen vooral het duurzame alternatief. Een alternatief dat bestaat uit een open werkomgeving die uitnodigt om in gezamenlijkheid alle capaciteiten in te zetten. Een werkomgeving waar je vanuit je intrinsieke motivatie mag bijdragen aan het collectief en aan het hogere doel van de organisatie. Noem het zingeving en dat is nu juist wat de nieuwe generaties werknemers zoekt en wat huidige medewerkers waarderen in hun werkgever.

HET BEGINT BIJ JEZELF

Vanaf mijn jeugd ben ik continu op zoek naar manieren om zaken anders aan te pakken dan de goegemeente en toch het beoogde resultaat te boeken. Liefst meer. Als iets wordt beweerd, denk ik al snel: is dat wel zo? Dingen moeten kloppen en vooral écht zijn. Dit is achteraf bekeken zeker niet de weg van de minste weerstand gebleken. Het betekent dat ik privé, zakelijk en ook professioneel tegen de beperkingen en grenzen aanliep van een hiërarchische en gesloten manier van organiseren. Ik heb geleerd en ervaren wat er niet bij me past. Ook ben ik de aangeleerde beperkingen in mijn eigen systeem gaan ontdekken en heb ik ze weten te doorbreken. Dat deed ik door herhaaldelijk buiten mijn comfortzone te gaan, me bewust te zijn van wie ik echt ben en door te leren wat mijn impact is op mijn omgeving. Ik ben gewoon nieuwsgierig naar mijn eigen bijdrage aan de maatschappij en mijn professionele ‘ik’, en sta altijd open voor feedback en verbetering. Kortom, de permanente zoektocht naar mijn authentieke ‘ik’ in alle situaties. Wie wil er nu niet de beste versie van zichzelf worden?



“De vraag is, wat deze generatie leiders nodig heeft om het noodzakelijke evenwicht tussen aandacht voor de mens en de business te herstellen.”

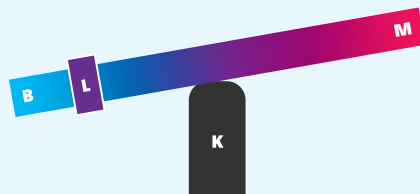
GEVEN OF AFPAKKEN

Ik help graag. Daarom is mijn inbreng erop gericht om vanuit het potentieel van de medewerkers de organisatie aan de mensen (terug) te geven. Te vaak heb ik in mijn omgeving en bij mijn werkgevers gezien, gevoeld en gehoord dat de focus op het kortetermijnresultaat en het krampachtig acteren vanuit management leidden tot gefrustreerde mensen, tot gebrek aan richting met als resultaat slecht renderende organisaties. De organisatie, en daarmee het mogen bijdragen vanuit intrinsieke motivatie, werd de medewerkers, waarschijnlijk onbedoeld, afgepakt. De open organisatie en de inbreng van leiderschap is hierop wat mij betreft het enige antwoord.

DE BALANS TUSSEN MENS EN BUSINESS

In de kern gaat het in een duurzaam succesvolle organisatie om het evenwicht tussen aandacht voor de mens en aandacht voor de business. Mijn ervaring is dat deze balans in het overgrote deel van de organisaties sterk overhelst naar aandacht voor de business.

- Business
- Mens
- Leiderschap
- Kernwaarden



En laten we eerlijk zijn, hele generaties eindverantwoordelijken en leidinggevenden zijn opgevoed met deze business focus. Een focus die zich kenmerkt door hiërarchisch denken en kortetermijnresultaten. Vaak is dit op de korte termijn voldoende succesvol gebleken. Het is alleen niet duurzaam en medewerkers zijn niet echt intrinsiek gemotiveerd.

De vraag is, wat deze generatie leiders nodig heeft om het evenwicht tussen mens en business te herstellen. Mijn antwoord is, werk aan een open organisatie die de menselijke maat tot wasdom laat komen. Daarmee breng je de balans in evenwicht. Dit maakt het creëren en leiden van een open organisatie tot dé opdracht voor de huidige eindverantwoordelijken en leidinggevenden. En je zult verrast worden door het succes. De onderneming wordt duurzamer, gezonder en beter. Wie wil dat niet?

Leiderschap is hierin de verbindende schakel; leiders die de business én de menselijke maat in evenwicht weten te brengen en te houden. Nu vraag ik me af; wat voor leider ben jij? Is jouw organisatie al op weg om meer ‘open’ te zijn?

LEIDERSCHAP ALS VERBINDENDE SCHAKEL

Voor een eigentijdse, duurzame en succesvolle organisatie is een leiderschap nodig dat het evenwicht weet te vinden tussen aandacht voor de mens en aandacht voor de business. Van het huidige, traditioneel opgevoede leidinggevende kader verwachten wij tegenwoordig dat het de aandacht voor de mens integreert in zijn aanpak. Dat begint bij de algemene directie en volgt in grotere organisaties de hiërarchische structuur naar business units en/of afdelingen en teams.

Nu vraag ik me af of in de hogere echelon van jouw organisatie al gewerkt wordt aan dit evenwicht. Is er oog voor de mens? Wordt er gewerkt aan het creëren en leiden van een open organisatie? Is er al volledige transparantie en mag iedereen op basis van gelijkwaardigheid meedoen? Wordt integraal samenwerken écht gestimuleerd of blijft men angstvallig tussen de piketpaaltjes werken? Verandering in denken en handelen begint met het stellen van vragen heb ik geleerd.

KENMERKEN VAN DE OPEN ORGANISATIE

Alle hierboven gestelde vragen hebben betrekking op duurzaam leiderschap en op het creëren van een open organisatie. Als je daar meer over wilt weten, dan raad ik je aan het boek ‘The Open Organization’ van Jim Whitehurst te lezen. Daarin staan vele inspirerende en praktische voorbeelden en denkwijzen om te komen tot een open organisatie. Maar wat zijn eigenlijk de belangrijkste kenmerken van een open organisatie?

Aan de basis staat een hoge mate van transparantie in de hele organisatie. Je deelt wat je doet, je bent duidelijk over het waarom en je deelt de resultaten en voortgang met alle medewerkers op dezelfde wijze. In een open organisatie mag iedereen meedoen, ook waar het de besluitvorming en bedrijfsvoering betreft. Er is dus sprake is van inclusiviteit. Er is bovendien onvoorwaardelijke samenwerking in de gehele organisatie tussen alle niveaus en rollen. Voor de verschillende deelgebieden

ontwikkelen zich communities die iedereen uitnodigen om actief deel te nemen. Tot slot kenmerkt een open organisatie zich door een hoog aanpassingsvermogen aan de veranderende omstandigheden. Nu vraag ik me af in welke mate jouw organisatie al voldoet aan deze kenmerken? En wat vind jij hier eigenlijk van?

TRANSPARANTIE

Het overgrote deel van de organisaties is uit balans en daarmee niet duurzaam. De focus ligt meer op de business dan op de mens. We kennen nu de kenmerken van de open organisatie als antwoord voor herstel van het evenwicht. Maar hoe pak je dat aan?

Het begint bij de transparantie van jou als mens, collega en leidinggevende. Wees hierin consistent en oprecht, want het gaat om vertrouwen. En let op; mensen zien, horen en voelen of het echt is of niet. Een aantal elementen van transparantie kun je eenvoudig in de bedrijfsvoering organiseren. Deel bijvoorbeeld de maandrapportage aan de directie gewoon met je collega's. Visualiseer en publiceer de voortgang en resultaten van het strategisch plan of KPI's.

Je kunt open zijn over wat jij vindt dat goed gaat. Wees ook transparant over zaken die niet goed gaan, waar je zorgen over hebt. Licht je keuzes toe en nodig iedereen uit om deel te nemen en bij te dragen. Maak ze mede-eigenaar en wees open over de voortgang. Transparantie betekent namelijk ook afscheid nemen van verborgen agenda's, achterkamertjes, ongelijkheid in informatie die je deelt en angst in de organisatie. Doe jij je verhaal wel eens op de zeepkist? Acteer jij vanuit openheid of deel jij pas zaken als het jou zo uitkomt?

INCLUSIVITEIT

En dan sta je op de zeepkist. In alle transparantie heb je een boodschap met impact voor de mensen. Het moment van de waarheid. En gelijk ook een mooi moment om iedereen uit te nodigen om mee te doen en bij te dragen. Hoe pak jij dat eigenlijk aan?

Als leidinggevende heb jij een sleutelrol in de inclusiviteit van je organisatie. Iedere organisatie kent namelijk een bonte verzameling mensen met hun individuele persoonlijkheden, overtuigingen en etnische achtergrond.

Er zijn dus verschillen in de groep en dat maakt dat iedereen een unieke waarde vertegenwoordigt en bijdrage levert. Dit gegeven doet een beroep op jouw aanpassingsvermogen, want het is uiteindelijk jouw verantwoordelijkheid om aan te sluiten bij de belevingswereld van de medewerker. En niet andersom.

Het vertrouwen dat de medewerkers in jou hebben is enorm van invloed op hun motivatie en hun inzet. Laat zien dat je met iedereen samenwerkt en dat je handelt vanuit gelijkwaardigheid. En laat zien dat je de verschillen erkent en mee laat wegen in je besluiten. Als mens, collega en leidinggevende. Transparantie en inclusiviteit zijn elementair voor een duurzaam succesvolle organisatie. Het is de vraag wat jij doet. Bepaal jij wie mee mag doen of sta je open voor iedereen?

COMMUNITIES

Transparant en inclusief handelen door het leidinggevend kader is een belangrijk kenmerk van de open organisatie. Samenwerken ook. Effectief en onbegrensd samenwerken doe je in communities.

Communities hebben als kenmerk dat iedereen mee mag doen en dat kennis en ervaring worden gedeeld. Daar kan iedereen van leren én je wordt er samen beter van. Juist het open en inclusieve karakter van communities stimuleert een multidisciplinaire samenwerking over de functies, kennisgebieden en projecten heen. Dit verduurzaamt het resultaat. In een community wint het beste idee. Dat is een belangrijke basis voor innovatie. En voor het uitwerken van strategische thema's, dilemma's en uitdagingen. Van idee en besluitvorming tot en met de implementatie, de inzet en functie van communities blijken uiterst effectief. Communities zijn bovendien dynamisch en schaalbaar, ze laten zich niet beperken tot afdelingen of landsgrenzen.

Het creëren en faciliteren van communities is een essentieel principe van de open organisatie. In communities nemen mensen vanuit hun passie en intrinsieke motivatie eigenaarschap voor het onderwerp en het resultaat. Hoe gaaf is dat!

“Transparantie betekent namelijk ook afscheid nemen van verborgen agenda's, achterkamertjes, ongelijkheid in informatie die je deelt en angst in de organisatie.”

“In een community wint het beste idee. Dat is een belangrijke basis voor innovatie. En voor het uitwerken van strategische thema's, dilemma's en uitdagingen.”

SAMENWERKING

Als passievolle mensen samenwerken, ontstaat er als vanzelf waarde. Co-creatie en samenwerking zijn een belangrijk kenmerk van de open organisatie.

In een open organisatie geven doelstellingen en kpi's sturing op resultaat, gedrag en samenwerking. Het collectieve belang staat bij iedereen bovenaan. En dat biedt ruimte voor langetermijndenken. De drang om vanuit passie waarde te creëren maakt dat je samen gaat werken met andere afdelingen, partijen en klanten. Er ontstaan duurzame ecosystemen, gebaseerd op vertrouwen, begrip en respect voor elkaars positie, waarde en kracht. Bij samenwerking raakt het individueel belang ondergeschikt. Het is de keuze voor open en duurzaam.

Het merendeel van de organisaties kent sturing op individuele prestatie (bonus) en is gericht op kortetermijnresultaat. Sturing op het collectieve belang ontbreekt. Het prioriteren, denken en handelen in het eigen belang leiden tot egoïsme en afbakening van de eigen positie. Medewerkers denken in termen van concurrentie, zelfs tussen de eigen afdelingen. In dit systeem werk je pas samen als je er zelf beter van wordt, de weg van de minste weerstand. Het is weinig duurzaam en gesloten. Als het collectief belang prevaleert boven het individu kom je meer tot samenwerking. Integraal en grenzeloos. Daar kun je op sturen en afrekenen. Het is de basis voor duurzame groei.

HET GEHEEL IS GROTER DAN DE SOM DER DELEN, ZEKER VOOR DE KLANT!

Hoe is het samenwerken voor je klant eigenlijk ingericht? Dat hangt dus enorm af van de keuze voor open en duurzaam of voor gesloten en de korte termijn. En daarmee ook van de wijze waarop je stuurt op gedrag en resultaat en vervolgens je medewerkers belooft. Ongeacht het beloningsmodel snapt elke medewerker dat de waarde van het geheel meer is dan de som van de delen. Omdat iedereen het hierover eens is, kun je zomaar denken dat alle medewerkers er dan ook naar handelen.

Maar wat gebeurt er daadwerkelijk?

De één beperkt zich tot het helpen van de klant op basis van de eigen propositie. Er is intrinsiek geen belangstelling voor andere uitdagingen bij de klant en al helemaal niet

om dit op te pakken of door te spelen aan andere teams, afdelingen of andere partijen in de markt. En als er al gedeeld moet worden, staat deze gorilla voor het hek om duidelijk te maken wie de baas is voor deze klant. De focus ligt alleen op de som der delen en het bereiken van het individuele doel op de korte termijn. Er is geen enkele stimulans voor de collectieve doelstellingen.

De ander voelt zich gestimuleerd om voor de klant waarde te creëren en staat open voor actieve samenwerking met andere teams, afdelingen of partijen in de markt om dit doel te bereiken. De eigen propositie is daar zeker een onderdeel van, al hoeft het eigen stuk van de taart niet de grootste te zijn. Als het er maar deel van uitmaakt. Dat is langetermijndenken. Er is focus op het totaal en op het integraal helpen van de klant met de uitdagingen. En intussen heeft deze persoon ook kortetermijndoelen te halen.

Zo kunnen beide personen hun bonus en doelstellingen behalen. Alleen het perspectief van waaruit wordt gehandeld verschilt en daarmee het werkelijke gedrag. Ondanks dat iedereen in principe inziet dat het beste voor de klant het ultieme doel is, dat de waarde van het geheel meer is dan de som der delen, verschilt de wijze van handelen. Waar het uiteindelijk om gaat, is welke keuze jij als organisatie maakt. Welk gedrag wil jij zien, stimuleer je en beloon je? Jij kiest voor de korte termijn of voor duurzaam succes. Jij maakt de keuze voor het collectief of voor het individu. En ik vraag me af of jij hier weloverwogen en bewust over nadent. Wat heeft jouw voorkeur eigenlijk? De keuze voor de waarde van het geheel of de som der delen?

WIE ZET JIJ OP HET PODIUM?

Zoals eerder in dit artikel beschreven, kent het merendeel van de organisaties focus op kortetermijnresultaat. Bij hetzelfde merendeel helt de balans tussen aandacht voor de mens en business sterk over naar aandacht voor de business. Het is weinig duurzaam. Om te komen tot een duurzaam succesvolle organisatie is in mijn ogen het creëren en leiden van een open organisatie dé opdracht voor de huidige eindverantwoordelijken en leidinggevenden. Simpelweg het in balans brengen van aandacht voor de mens en business door leiderschap.

“Er is focus op het totaal en op het integraal helpen van de klant met de uitdagingen.”

“In de open organisatie gaat het om de prestatie van het collectief en dat is het signaal wat je wilt afgeven.”

“Ik daag de leiders en het leidinggevend kader uit om te kiezen voor open en deze uitdaging voor het onbekende aan te gaan.”

Als je die balans hebt teruggebracht, en duurzaam en transparant werkt, dan maakt je ook andere keuzes in wie je op het podium zet. Dat is niet langer de ‘high performer’ die snel gescoord heeft. Ik weet het, we zijn er mee opgevoed. In de sport bijvoorbeeld, prijzen we altijd de scorende speler, tellen we het aantal punten dat hij of zij gemaakt heeft. Terwijl daar een heel team achter staat. In de open organisatie gaat het om de prestatie van het collectief en dat is het signaal wat je wilt afgeven. En dus zet jij degene op het podium die het collectief versterkt en door samenwerking zijn doelen bereikt. Of niet?

WAT VRAAGT HET VAN JOU ALS LEIDER?

De keuzes rond open en duurzaam of gesloten en korte termijn en alle principes die daarbij komen kijken, vragen veel denkracht en overtuiging van de leider. Het zijn lastige vraagstukken waar we in de waan van alle dag niet fundamenteel bij stilstaan. De urgentie ontbreekt blijkbaar.

Eigenlijk is het best kwalijk dat we ons niet de tijd gunnen om essentiële keuzes weloverwogen te maken; om kritisch te zijn op ons handelen. Ik heb mij aangeleerd te blijven twifelen over mijn beslissingen tot ik het echt weet. Maar ik realiseer me ook dat het wel zo makkelijk is om te kiezen voor het bekende en – gewoontedieren die wij mensen zijn – in onze comfortzone te blijven. Het is echter de vraag of die houding duurzaam succesvol is in deze wereld vol verandering en stuwende krachten.

Het kiezen voor open en duurzaam impliceert een keuze voor het onbekende. Ik daag de leiders en het leidinggevend kader uit om te kiezen voor open en deze uitdaging voor het onbekende aan te gaan. En laat je verrassen door het resultaat en het plezier dat je eraan kunt beleven. Ook op de korte termijn kan juist de open organisatie als geheel meer opleveren dan nu de som der delen. De medewerkers gaan er enorm positief op reageren.

De keuze voor open en duurzaam betekent voor velen van ons dat wij telkens opnieuw buiten onze comfortzone stappen. Maar ook dat we ons nog meer bewust te worden van wie we echt zijn. Wat drijft je, wat zet jou ‘aan’ en wat is jouw impact op de omgeving? Wat wil je eigenlijk echt, wat is jouw droom? Wat past eigenlijk goed bij jou, gesloten of open? Ben je authentiek, thuis en op je werk?

Door dat te weten willen komen, benut je deze mooie manier om jezelf te ontwikkelen. Gewoon nieuwsgierig zijn naar je eigen bijdrage aan de maatschappij en naar je professionele ‘ik’, door continu open te staan voor feedback en verbetering. Op zoek naar het onbekende en tegelijkertijd weten dat het werkt. Ik gun het je van harte zoals ik ook alle medewerkers een open organisatie gun. Dat ze mogen bijdragen vanuit hun kracht en dat ze plezier ervaren door vanuit de intrinsieke motivatie iedere dag het beste uit zichzelf te halen. En op die manier dragen ze bij aan het geheel.

Alleen jij kunt deze keuze maken. Succes!

