



Naar een excellente onderneming

Naar een excellente onderneming is de titel van een Amerikaans boek (1984) geschreven door de heren Silva, voorzitter van de raad van bestuur, en Hickman, directielid van Bennett Enterprises. Bennett Enterprises was destijds een zeer innovatieve onderneming die door de veranderende externe omstandigheden een sterke behoefte had aan flinke strategische en culturele veranderingen.

Het werk is gebaseerd op de opgedane ervaringen bij het ontwikkelingsproces om een excellente onderneming te worden van waaruit een topkwaliteit aan producten en diensten kon worden geleverd.

Hoewel het boek bijna 25 jaar geleden werd geschreven, blijkt het principes te bevatten die nu nog onverkort geldig zijn. De principes zijn de voorwaarden die nodig zijn om een excellente onderneming te kunnen ontwikkelen. Betrokkenheid is de belangrijkste waarde die daaraan ten grondslag ligt.

Zestalt tactische vaardigheden

De leiders die richting moeten geven aan deze ontwikkeling worden de managers van de zogenaamde Nieuwe Tijd genoemd. Zij dienen over een zestalt tactische vaardigheden te beschikken.

Als eerste vaardigheid is creatief inzicht nodig met daaraan verbonden het vermogen om de juiste vragen te stellen én om door te vragen. Door ruim en 'woest' te denken, de tijd te nemen, kunnen complexe zaken beter doorgrond worden door deze vanuit verschillende gezichtspunten en vanuit een hoger abstractieniveau te benaderen om zodoende tot de kern van de zaak te komen. Het betekent dat de manager open moet kunnen staan voor de adviezen en inzichten van de medewerkers op alle niveaus.

Creatief inzicht is de basis voor het vinden van nieuwe manieren om klanten beter te kunnen bedienen, een voorsprong op de concurrentie te behalen en nieuwe sterke punten van de onderneming in te zetten. Voor creatief inzicht is een degelijke zelfkennis noodzakelijk. Mediteren wordt als een essentieel onderdeel beschouwd om dat creatieve inzicht te vergroten. Het vergrote inzicht is nodig voor de nieuwe strategie van het bedrijf.

Sensitiviteit, ontvankelijkheid of inlevingsvermogen richting de medewerkers is de tweede benodigde vaardigheid. Het betekent niet alleen luisteren naar de problemen van de medewerkers, maar er ook wat aan doen. Het moreel en de productiviteit stijgen daarmee. Wanneer de manager ongevoelig voor de problemen van de medewerkers is, is er ook meer personeelsverloop.

Deze vaardigheid past eveneens in de huidige trend dat organisaties in plaats van een formele hiërarchische, meer informele netwerkorganisaties worden. Een manager moet de medewerkers daarin kunnen verbinden.

Met een duidelijke visie de toekomst vorm kunnen geven is de derde vaardigheid. Een visionaire manager loopt regelmatig door het bedrijf en praat met de medewerkers en besteedt zijn tijd niet aan lange vergaderingen. Hij is op deze manier in staat om te horen wat er speelt, maar ook om op basis van zijn filosofie en visie rechtstreeks aan de medewerkers aan te geven welke richting het bedrijf op moet. De visie vormt zich verder door binnen en buiten de onderneming op zoek te gaan naar ideeën, trends en concepten.

Een logische vierde vaardigheid is de wendbaarheid dan wel het vermogen om te anticiperen op veranderingen én de capaciteit om in een voortdurend wijzigende wereld deze veranderingen ook als kansen te zien. Door deze flexibiliteit reageert de manager (ook) adequaat en tijdig.

Om de juiste instelling voor wendbaarheid te ontwikkelen moet een manager nieuwe en afwisselende activiteiten ontplooiën. Om veranderingen te voorzien, dient de manager elk signaal daartoe te identificeren en te zoeken naar de onderlinge samenhang. Hieraan ligt immers een oorzaak ten grondslag. Wanneer de oorzaak bekend is, is ook de te volgen aanpak duidelijk die uiteindelijk het hoofd moet bieden aan de externe veranderingen.

Vervolgens moeten de veranderingen toegepast worden in het bedrijf. Daarvoor is de vijfde vaardigheid nodig, namelijk concentratie: het verwezenlijken van veranderingen. Met concentratie wordt bedoeld het richten van de individuele of bedrijfsenergie of van de bedrijfsmiddelen op enkele details of aspecten en het nemen van gerichte stappen met de juiste timing.

Concentratie heeft natuurlijk ook te maken met het doelgericht aandacht geven aan veranderingen die ertoe doen. Dat betekent dat ongerichte bezigheden uitgebannen moeten worden omdat die niet bijdragen aan de realisatie van de gekozen strategie. In plaats van concentratie kan ook gesproken worden over focussing.

De laatste vaardigheid - of misschien beter gezegd deugd - is het hebben van geduld waarmee de manager zich kan richten op het langetermijnresultaat. Geduld helpt bij het nemen van de juiste beslissingen op het juiste moment. Het juiste moment betekent niet voortijdig besluiten nemen maar eveneens dat beslissingen uitgevoerd kunnen worden. Het vergroten van het geduld kan op een aantal manieren gebeuren. Bijvoorbeeld het bijhouden van een dagboek van 'ongeduldige momenten'. Door dat stelselmatig te doen, neemt het opbrengen van geduld toe.

Naast het bijhouden van een dagboek is regelmatig mediteren een probaat middel om met meer afstand naar het eigen ongeduld te kijken en zo de oorzaak van het ongeduld op een dieper niveau begrepen kan worden. Door vertrouwelijk met een onafhankelijk, extern persoon hierover te praten, wordt geleerd om de relativiteit van de zaken in te zien waardoor de rust en het geduld zullen toenemen. Afstand nemen is eigenlijk altijd goed.

De bedrijfscultuur is het ongrijpbare kader waarin de veranderingen zich afspelen en waarin alle medewerkers functioneren. In een excellente onderneming zijn drie componenten die leiden naar een succesrijke cultuur, namelijk: inzet, vakbekwaamheid en samenhang.

De bedrijfscultuur en de strategie moeten daarbij in elkaars verlengde liggen.

Bij het lezen van het boek bekwam mij het gevoel dat alle zaken die beschreven worden eigenlijk zeer triviaal zijn. Dat roept meteen de vraag op waarom er dan niet overal excellente ondernemingen zijn?

Blijkbaar moet er veel tijd en energie in gestoken worden om met de inzet van deze vaardigheden een excellente onderneming te kunnen worden. Het is vergelijkbaar met topsport waarvoor in principe hetzelfde geldt. De topsporter moet veel tijd en energie investeren voor het bereiken van een plaats op het podium. Wanneer u dat ervoor over heeft, wens ik u van harte een podiumplaats toe.

Bald Consulting

Socratisch management-
en ondernemingscoaching

*Bald Consulting, ir. J.C. Harry van Ingen,
meester in luisteren, in Haren*