

De post-

COVID
ORGANISATIE

DE NIEUWE WERELD VAN WERK

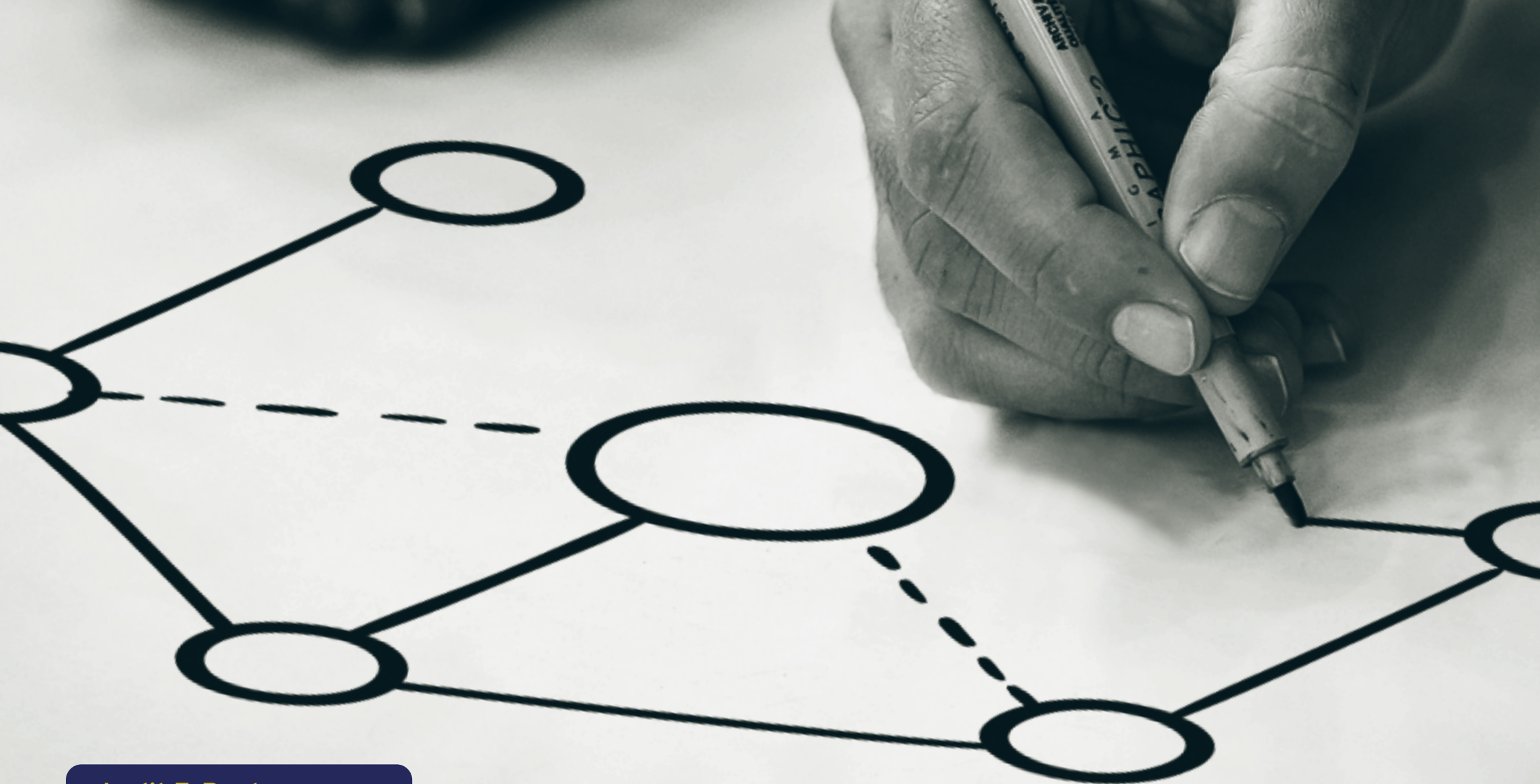
Deze campagne is
een initiatief van:

SEMCO
STYLE
INSTITUTE

JOUW POST-COVID ORGANISATIE

We hebben allemaal geleerd om anders te werken. Een nieuwe balans tussen online en offline werk zal blijven bestaan. Nu is de tijd om te reflecteren op wat we hebben geleerd en om jouw *future of work* te bepalen met wat wij noemen de post-COVID organisatie.

Elk thema in dit e-Book bevat tips om jouw organisatie vandaag nog slim vorm te geven.



In dit E-Book

03

Over post-COVID
organisatie

08

Hoe richt je je
organisatie
post-COVID in?

12

Vertrouwen en
in control zijn

18

De nieuwe rol
van management

26

Het team in
de hoofdrol

32

Versnel
innovatie

36

Moedige bedrijfs-
besluiten nemen

42

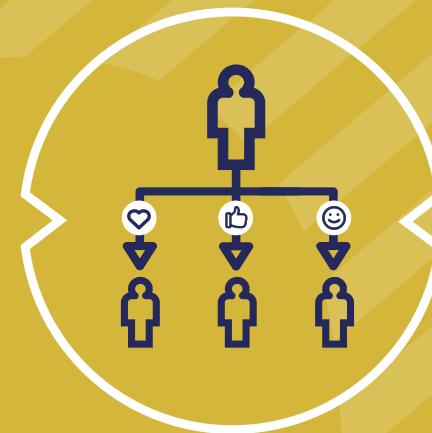
Over ons: Semco
Style Institute



Hoe richt je je organisatie post-COVID in?



Vertrouwen en in control zijn



De nieuwe rol van management



Het team in de hoofdrol



Versnel innovatie



Moedige bedrijfsbesluiten nemen

1



HOE RICHT JE JE ORGANISATIE POST-COVID IN?

Na een aanzienlijke periode van experimenteren met thuiswerken staat de samenleving en al haar organisaties momenteel voor een cruciale uitdaging: het consolideren van alle lessen en op een juiste manier implementeren in de nieuwe werkplek. Eén ding is zeker: organiseren vergt nu meer vertrouwen dan ooit tevoren.

Als manager zul je minder inzicht hebben in het werkritme van je medewerkers. Hoe laat beginnen ze hun werkdag? Hoe lang zullen ze lunchen of de hond uitlaten? Of hoe vaak zullen ze koffiedrinken? Misschien doen ze zelfs wel een middagdutje zonder dat je het weet. De uitdaging voor managers is om meer vertrouwen te tonen, minder te controleren en meer op output te sturen. Het nieuwe werken zal zich meer gaan focussen op de 'wat', in plaats van de 'waar'. Want die KPI's en doelen? Die zijn nog steeds belangrijk; misschien wel belangrijker dan ooit.

Het inrichten van je post-COVID organisatie

Deze tijd is voor veel organisaties een geschikt moment om stappen te zetten om flexibeler te gaan werken. Tijdelijke maatregelen rond thuiswerken zijn dan een katalysator voor blijvende verandering. Er komt een nieuwe focus op onderling vertrouwen te liggen. Maar zijn vertrouwen en gedeelde controle voldoende om een succes te maken van werken op afstand?

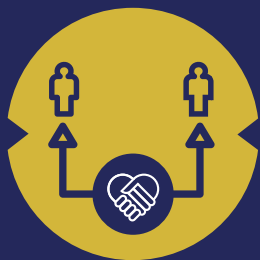
Als teams op afstand werken en zelf meer verantwoordelijkheid nemen, zullen de teamleden de motivatie meer uit zichzelf moeten halen. Er is immers niemand meer die kijkt of je voldoende tijd aan je werk besteedt. Er is een groot verband tussen de mate van participatie en de mate van motivatie. Met andere woorden; medewerkers zijn beter gemotiveerd als ze in de gelegenheid gesteld worden om daadwerkelijk te participeren in (een deel van) de besluiten die de organisatie en het team neemt. Simpel gezegd als mensen mogen meebeslissen, dan gaan ze er ook voor.

Vooraf in deze COVID-19 tijden wordt dit verschil snel duidelijk. In teams waar medewerkers onderdeel van de besluiten zijn en daarmee zelf kunnen bepalen hoe zij hun werk gaan plooien om ervoor te zorgen dat het zinvol is. In dergelijk teams zie je dat het werk gewoon doorloopt en dat zij makkelijk kunnen aanpassen. De teamleden zijn gemotiveerd om bij te dragen, sterker nog, ze moeten in sommige gevallen afgeremd worden om niet te hard te werken.

De rol van technologie in de post-COVID organisatie

Digitale transformatie heeft bij organisaties een enorme vlucht genomen in de afgelopen periode. Organisaties die nog niet zo ver waren, zijn nu massaal online gaan vergaderen en communiceren. Scholen zijn op afstand les gaan geven, en ook allerlei werkprocessen zijn in no-time gedigitaliseerd. Waar voorheen digitaal werken nog niet mogelijk leek, blijkt het nu wel te kunnen en goed te werken.

Nu wordt het tijd om daarin volgende stappen te zetten: zorgen voor bewust en veilig samenwerken. Hoe wordt er intern en extern optimaal en veilig samengewerkt aan complexe vraagstukken? Hoe werken we op kantoor met 1m50 afstand samen met mensen die thuiswerken? En hoe vergaderen we optimaal online en fysiek, delen we kennis, werken we samen aan KPI's? Kortom: Het is tijd om we een gezonde en veilige mix tussen de fysieke en digitale wereld te vinden met de juiste software en hardware.



VERTROUWEN EN IN CONTROL ZIJN

De post-COVID organisatie vraagt om nieuwe manieren van organiseren. Het afgelopen jaar heeft de toekomst versneld als het gaat om werken op afstand. De vraag is: heb je ook je mindset aangepast?

Veel organisaties realiseren zich inmiddels dat de vraag of hun medewerkers op afstand mogen werken niet langer relevant is voor succes. In de huidige situatie zijn in feite veel van de traditionele, impliciete controles die het fysieke kantoor biedt, al weggevallen.

Het loslaten van controle is echter niet hetzelfde als het geven van vertrouwen. Wat kunt je doen om dit vertrouwen te versterken?

Ga van impliciet naar expliciet vertrouwen

De corona situatie laat zien dat je veel mensen in werkend Nederland kunt vertrouwen: er wordt gewoon doorgewerkt, ondanks de mogelijk lastige situatie en afleiding in verband met kinderen die thuis zijn en hulp nodig hebben met schoolwerk of zorgen om zieke familieleden. Met het verplichte thuiswerken, heb je als leidinggevende impliciet (al dan niet geforceerd) vertrouwen gegeven aan het team. Maar impliciet vertrouwen geven is niet genoeg. Want heel simpel gezegd: met vrijheid komt ook verantwoordelijkheid. Dan helpt het dus ook om expliciet met elkaar af te spreken wat je van elkaar verwacht.

Meedenken en meebeslissen

Mensen vertrouwen betekent ook niet automatisch dat ieders beslissingen automatisch in lijn liggen met wat het beste is voor het bedrijf. Veel ondernemers maken zich momenteel zorgen over het voortbestaan van hun bedrijf. Tegelijkertijd doen veel medewerkers hun best doen om de lopende zaken draaiende te houden, nieuwe methoden te ontwikkelen en nieuwe klanten aan te trekken. Maar vaak weten zij niet of al deze tijd en energie voldoende en het juiste is om financiële onheil af te wenden, of dat de bestaande aanpak nog in lijn is met de gekozen strategie. De huidige werksituatie kan verbondenheid brengen: we worden allemaal geconfronteerd met de zorgen en uitdagingen die het met zich meebrengt. Tegelijkertijd kan het werken op afstand ertoe leiden dat mensen de rode draad uit het oog verliezen.

Neem medewerkers mee in de uitdagingen van het bedrijf. Wat speelt er binnen de organisatie en waar liggen kansen, bedreigingen of mogelijkheden? Deel de kortetermijndoelen en voortgang; maak ze transparant en inzichtelijk.

Laat je medewerkers meedenken en meebeslissen om uit deze moeilijke situatie te komen. Niks werkt zo verbindend als een goede crisis. En belangrijker; als bedrijf heb je niet één of twee mensen die nadenken en actief bezig zijn met de toekomst van het bedrijf, maar je doet het echt met elkaar.

Laat vertrouwen zien

De huidige situatie vraagt al om het hebben van vertrouwen. Het tonen ervan is nog belangrijker: uitstralen dat je vertrouwen hebt in collega's. Niks is zo ondermijnend aan een werkrelatie als de ander niet het gevoel van vertrouwen en gelijkwaardigheid voelt. Kortom: je moet het zelf ook echt geloven.

Een aantal praktische tips om vertrouwen zichtbaar te maken:

- **Walk the talk:** Vertrouwen ontstaat vaak op basis van gevoel, nog los van wat iemand zegt. Een bekende uitspraak is dan ook 'walk the talk'. Handelen vanuit vertrouwen is daarom cruciaal. Ga dus niet ongevraagd het werk van anderen controleren en beoordeel mensen op de kwaliteiten die ze hebben.
- **Toon je kwetsbaarheid en vraag mensen om feedback te geven op je ontwikkelpunten.** Ben ook open en eerlijk als je het bijvoorbeeld in deze situatie moeilijk vindt en wat dat van jou als leidinggevende vraagt.
- **Creëer psychologische veiligheid.** Een cultuur gebaseerd op vertrouwen kenmerkt zich doordat mensen zich durven uit te spreken. Dit doe je door openlijk feedback te vragen op ideeën en besluiten en vooral niet besluiten erdoor te drukken.

**NIKS WERKT ZO VERBINDEND ALS EEN
GOEDE CRISIS.**

**EN BELANGRIJKER; ALS BEDRIJF HEB JE
NIET ÉÉN OF TWEE MENSEN DIE NADENKEN
EN ACTIEF BEZIG ZIJN MET DE TOEKOMST
VAN HET BEDRIJF, MAAR JE DOET HET
ECHT MET ELKAAR.**

Stuur niet alleen op vertrouwen, maar ook op verwachtingen

We zien dat alleen vertrouwen geven aan medewerkers uiteindelijk tot alleen maar verliezers leidt. Een gekke uitspraak wellicht, want intuïtief denken we dat we er met vertrouwen al zo goed als zeker zijn. Maar organiseren vanuit vertrouwen vraagt om heldere afspraken en het uitspreken van wederzijdse verwachtingen. Zo wordt vaagheid weggenomen en voorkom je ook dat managers bij tegenvallende resultaten of op spannende momenten plotseling de teugels weer aantrekken.

Deze afspraken gaan over de volgende vragen: Welke resultaten wil je met elkaar behalen? Welke kwaliteit verwacht je? Wat zijn belangrijke randvoorwaarden om rekening mee te houden? Let wel; dit zijn zoveel mogelijk afspraken gericht op output, tastbare resultaten. Afspraken over wanneer je werkt en hoelang je werkt zijn, naast niet te controleren, ook meteen impliciete uitingen van wantrouwen.

Zorg ervoor dat je alles transparant houdt en zorg er vooral voor dat je alles zo simpel mogelijk maakt. Waar mogen mensen zelf beslissingen over nemen en waar zijn managers of leidinggevendenden benodigd? Let op: hou dit echt zo simpel mogelijk, want alleen op die manier ontstaat ook echt vertrouwen.

Twijfel je over de te nemen stappen richting teams, voelt het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen te groot? Start dan eens met één team of één project. Maar dit expliciet uitspreken, en daar vervolgens ook naar handelen, is wel essentieel.

3



DE NIEUWE ROL VAN MANAGEMENT

In het vorige hoofdstuk beschreven we de eerste stappen naar meer vertrouwen en verantwoordelijkheid bij medewerkers en teams. Nu gaan we dieper in op hoe je dit kunt doen, en hoe de rol van het management verandert en daarmee meer impact creëert, doordat teams sneller kunnen handelen.

We hebben het afgelopen jaar allemaal nieuwe manieren van werken geleerd: digitaal, op afstand. Maar heeft het leiderschap in jouw organisatie ook een omslag gemaakt? In dit hoofdstuk lees je hoe leiders vertrouwen en verantwoordelijkheid kunnen vergroten en teams kunnen bouwen die meer impact en beslissingsbevoegdheid hebben.

De eerste simpele stap is om medewerkers te betrekken bij de belangrijkste uitdagingen van dit moment:

- Wat zijn de belangrijkste vraagstukken van dit moment?
- Welke vraagstukken heeft de corona-situatie nu veroorzaakt?
- Hebben we juist meer of minder klanten die we moeten bedienen?
- Staat ons verdienmodel onder druk en moeten we een nieuwe manier vinden om onze dienst of product aan te bieden in de markt?

Deel zo snel mogelijk deze vragen en dilemma's. Zorg daarbij dan meteen voor duidelijkheid over de richting waarin je hulp zoekt. Wil je ideeën gaan toetsen of testen bij klanten en zoek je naar medewerkers of teams die dit willen gaan proberen? Of ben je specifiek op zoek naar oplossingen voor het probleem? Hoe specifieker je kan zijn, hoe beter de input vanuit de medewerkers of het team zal zijn. Deze stap lijkt eenvoudig maar kan moeilijk zijn voor managers omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor het komen met oplossingen.

Dit is al een prettige eerste manier om het team en je medewerkers 'aan te zetten' en te betrekken, een manier om wendbaarheid van teams in je organisatie te vergroten. Je zou ook nog een stap verder kunnen gaan.

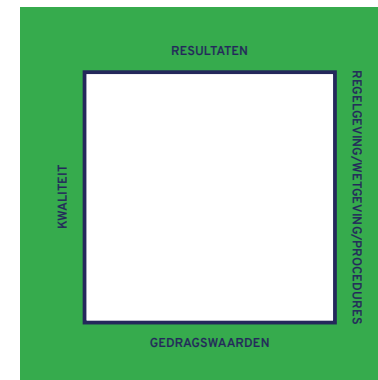
Een bedding voor participatie

Er is een groot verband tussen de mate van participatie en de mate van motivatie. Met andere woorden; medewerkers zijn beter gemotiveerd als ze in de gelegenheid gesteld worden om daadwerkelijk te participeren in (een deel van) de besluiten die de organisatie en het team neemt. Simpel gezegd: als mensen mogen meebeslissen dan gaan ze er ook voor. Het bijkomend voordeel is dat je als team en bedrijf wendbaarder bent als mensen hun werk zo kunnen aanpassen aan elke situatie die zich aan dient.

Om dit goed te organiseren heb je wel een bedding te organiseren waarop medewerkers zoveel mogelijk van hun besluiten kunnen nemen. Als manager bied je als het ware de helpende hand waarbinnen de teams hun beslissingen kunnen nemen. "Wat" de uitkomsten moeten zijn probeer je zoveel mogelijk, al dan niet gezamenlijk, te beschrijven. Het 'hoe' wordt zoveel mogelijk aan het team en medewerkers overgelaten. Deze bedding geeft aan wanneer het team het goed doet en waarmee rekening moet worden gehouden bij beslissingen of acties. Je gaat dus kaders opstellen.

De kaders bevatten afspraken over:

- Resultaat (omzet, maximale uitgaven, klanttevredenheid of andere belangrijke resultaat gebieden)
- Kwaliteit (waaraan moet het werk minimaal voldoen?)
- Regelgeving/wetgeving/procedures (alleen de wetten en procedures die cruciaal zijn voor het primaire proces)
- Gedragswaarden (simpele randvoorwaarden, bijvoorbeeld rondom samenwerking).



Daarnaast helpt het om inzicht en transparantie te bieden over:

- De strategische richting van het bedrijf, en eventueel de afdeling, en in welke lijn beslissingen dan moeten plaatsvinden.
- De belangrijkste financiële informatie. Biedt deze zo simpel en zo vaak (actueel-) mogelijk aan.

Hoe kom je tot kaders?

Dat verschilt per organisatie. Bij het ene bedrijf worden deze afspraken door het management als voldongen feit aan een team gepresenteerd. Bij het andere bedrijf is er ruimte voor afstemming en verdieping.

Kleine organisaties maken hun kaders automatisch minder groot en expliciet. Directie en medewerkers lijken er makkelijker vanuit persoonlijk vertrouwen te werken. In grote organisaties wordt vertrouwen sneller geïnstitutionaliseerd. Er zijn meer afdelingen en meer stakeholders om rekening mee te houden. Bovendien zijn er in grote organisaties meestal meer teams. Als er met al die teams afzonderlijk afspraken moeten worden opgesteld, zou alignment kunnen ontbreken, terwijl de teams vaak nauw moeten samenwerken. Dat is iets om rekening mee te houden.

Van belang is dat een team vanuit vrijwilligheid en intrinsieke motivatie 'ja' kan zeggen tegen kaders. **Vandaar dat het co-creëren van deze afspraken in eerste instantie onze voorkeur geniet.** Daarnaast moet het team wel het gevoel hebben dat het doel haalbaar is.

Een nieuwe rol voor management

De rol van managers is niet uitgespeeld, integendeel: managers zijn nog steeds belangrijk bij het verbinden van afdelingen en het verspreiden van informatie. Ze zullen alleen moeten leren faciliteren in plaats van delegeren en managen. Managers zijn niet langer in charge en moeten afleren om voor elk probleem een oplossing aan te reiken.

In de beginfase zitten teams vaak met praktische vragen. Voor een manager is het verleidelijk om die te beantwoorden. Toch is het slimmer om samen met het team te onderzoeken wat er nodig is om problemen op te lossen. Zo voelt het team zich gehoord en kan het volwassen opereren. Dit betekent niet dat een manager lijdzaam moet toezien. Een leidinggevende kan altijd het gesprek aangaan en meedenken over uitdagingen of problemen. Maar: gun iedereen zijn probleem.

Zaken die buiten de invloedssfeer van het team liggen, mag een manager nog wel proberen op te lossen. Wanneer het team een duidelijk beroep op de manager doet, is het belangrijk dat hij of zij de vraag serieus neemt en ervoor zorgt dat er voldoende middelen en mensen zijn om het probleem op te lossen. Sommige organisaties kiezen ervoor om managers in de rol van coach te plaatsen. Maar iemand die het proces begeleidt en tegelijkertijd uitdaagt en ingrijpt wanneer iets niet goed gaat, is verwarrend voor een team. De ervaring leert dat je de rol van coach en manager beter kan scheiden.

Wat wordt er van managers verwacht?

- Help anderen om problemen op te lossen. Coach, faciliteer en adviseer, zonder het besluit over te nemen. Vraag bijvoorbeeld: 'Hoe zou je dit probleem oplossen als het je eigen bedrijf was?'
- Bied psychologische veiligheid en vertrouwen door duidelijk en stapsgewijs te werken aan teamontwikkeling en autonomie. Help het team met het bepalen van doelen, rollen en werkafspraken.
- Blijf in gesprek met het team om misverstanden te voorkomen en hun visie en interpretatie zo tastbaar mogelijk te maken. Verwijs niet naar ISO-handboeken, maar vertel liever een anekdote over een fout die iemand heeft gemaakt en wat er is gedaan om die te herstellen. Een goede discussie kan grenzen verleggen.

Wat kunnen managers beter niet meer doen?

- Los niet andermans problemen op. Dus geen brandjes blussen of namens een medewerker 'iets opnemen' met een andere afdeling. Voor je het weet neemt de medewerker een afwachtende houding aan en ligt alle actie weer bij de manager.
- Stop met controleren. Werkstromen zoals facturatie, declaratie of offertes uitbrengen lopen vaak verplicht via de manager. Keer dit zoveel mogelijk om. Werk bijvoorbeeld met een budget of mandaat. Zo doe je een beroep op de verantwoordelijkheid en het moreel kompas van medewerkers.
- Grijp niet in wanneer zich moeilijke onderwerpen of situaties voordoen. Dit is het moment dat je werkelijk vertrouwen en oplossend vermogen bij de teams moet leggen.

Met deze uitgangspunten ontstaat er vruchtbare grond voor zelforganiserende teams. Natuurlijk zal er regelmatig bijgestuurd moeten worden, maar met het in acht nemen van bovenstaande punten en duidelijke communicatie zal je merken dat de verantwoordelijkheid steeds breder gedragen kan worden.

4



HET TEAM IN DE HOOFDROL

Onzekere tijden vraagt om snel schakelen en continu bijsturen. Een flexibele organisatie met wendbare teams helpt dan enorm om gezamenlijk de juiste koers te blijven varen. In dit hoofdstuk geven we tips om teams wendbaar en sterk te maken.



Intrinsieke motivatie & het team

Het hiërarchisch model waarbij een manager de leiding bepaalt, heeft uiteraard zo zijn voordelen. Echter het probleem van dit model is dat er altijd naar één persoon (de manager) wordt gekeken op het moment dat het team wordt geconfronteerd met een probleem. Als je het team in de lead zet draag je de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als je de ideale omstandigheden weet te creëren, ontstaat er in het team wat er ook in een willekeurig sportteam of band gebeurt; er wordt met elkaar aan een helder doel gewerkt, iedereen doet zijn of haar best doen om elkaar vooruit te helpen, beter te worden en men durft elkaar ook aan te spreken op dingen die beter kunnen. Je bent samen, als team en als individu, de beste versie van jezelf aan het worden.

Van functies naar rollen en talenten

Als het team weet en begint te doorleven hoe het is om meer mandaat en verantwoordelijkheid op zich te nemen, komen ze langzaam maar zeker in een flow. Dat ontstaat mede doordat teams rollen en hun eigen talenten aan het teamdoel gaan koppelen.

Om wendbaar te zijn, helpt het om verder te kijken dan functies. Het is relevanter om te kijken naar ieders talenten en welke rollen er vervuld dienen te worden. Hoe kunnen de aanwezige talenten in het team zo goed mogelijk worden ingezet om de doelen te behalen? Wie pakt welke rol op en hoe draagt dit bij aan het gezamenlijke doel? Maak hierover duidelijke afspraken en je bent al een eind op weg naar wendbare teams die effectief gezamenlijke uitdagingen kunnen oppakken.

Structuur en afstemming

Op afstand als team werken vereist structuur. Structuur in je eigen dagelijkse ritme om een gezonde balans tussen werk en privé te vinden en te behouden (veel managers denken dat deze balans ten koste gaat van het werk, maar het is vaker andersom). Maar ook structuur in het contact met je collega's. Zorg voor frequent onderling contact. Stel "daily huddles" in om kort met elkaar de doelen voor de dag te bespreken, uit te vinden wat er van elkaar nodig is en waar je actief aan kunt bijdragen die dag. Maar vergeet ook niet de ruimte voor de 'small talk' die normaliter bij het koffiezetapparaat plaatsvindt. Dit zorgt ervoor dat je de aansluiting behoudt met het hele team en begrip houdt voor elkaars situatie.

Al met al zijn alle ingrediënten aanwezig om ook, of misschien wel juist, in deze nieuwe tijden de voedingsbodem voor doeltreffende en high-performing teams te creëren. Het geeft je de kans eens kritisch te kijken naar de manier waarop je tot nu toe georganiseerd was, hoe je het anders kunt doen en welke cultuur je na wilt streven. Gebruik deze tijd om te bouwen aan een wendbare organisatie met sterke teams die draaien om de klant.

Handvatten voor het vormen van teams die zelf beslissingen nemen

- Een team staat of valt met de mate waarin teamleden elkaar goed (leren) kennen. Vertrouwen en psychologische veiligheid zijn de kernwoorden. Een goede stap in de richting is om met elkaars talenten en valkuilen te verkennen. Dat versterkt kwetsbaarheid in het team en je weet hoe je elkaars sterke punten kan benutten.
- Teams moeten geleidelijk hun eigen besluitvormende tactiek ontwikkelen. Een team moet snel en gedegen beslissingen kunnen nemen. Hoe meer het team en teamleden dit zelf kan doen hoe sneller en wendbaarder het team wordt en niet elke wacht totdat een manager of leidinggevende een knoop doorhakt.
 - Realiseer je dat het onmogelijk is om altijd volledige consensus te bereiken. De afwezigheid van een zwaarwegend bezwaar is vaak voldoende grond voor het doorhakken van knopen en voorkomt oeverloze discussies over details
 - Niet iedereen heeft alle kennis in huis. Laat 'de experts' in het team daarom beslissingen nemen over kwesties die met hun expertise te maken hebben. Of laat deze experts onderzoek doen en het team voeden met informatie en advies zodat het team een gedegen beslissing kan nemen.
 - Wees voorzichtig met 'de meeste stemmen gelden'. De meeste stemmen hoeven niet altijd te gelden. Een goed geïnformeerde minderheid kan een zwaarwegender argument hebben dan de meerderheid om iets niet of juist wel te doen.

- Feedback geven is niet alleen de taak van een manager. Teams worden veel sterker als teamleden elkaar feedback geven. Organiseer daarom regelmatig laagdrempelige feedbacksessies.
- Om leiderschapsvaardigheden in de groep te ontwikkelen is het goed om de teamleider/ woordvoerder periodiek te roteren.
- Zodra teams zelf verantwoordelijk zijn voor hun keuzes, is het zaak dat alle benodigde informatie transparant, begrijpelijk én voorhanden is.
- Ook de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers verdient aandacht. Wanneer er geen ruimte is voor persoonlijke groei, zal het team ook niet groeien.

5



VERSNEL INNOVATIE

Wie verwacht had dat organisaties zouden stilvallen bij het uitbreken van de corona crisis, kwam bedrogen uit. Zelden werd er sneller geïnnoveerd en geschakeld: van virtuele escape rooms, chef-koks die aan huis hun kunsten vertonen, tot drive-in boeren. Blijkbaar klopt de oude bedrijfskundige wijsheid dat een brandend platform de beste inspirator is van verandering en vernieuwing.

Organisaties zijn een stuk wendbaarder gebleken dan een ieder voor ogen had. Creativiteit bloeide in een periode waarin teams zich verantwoordelijker konden gedragen. Het is belangrijk om deze positieve kanten van de crisis te reflecteren en hoe het je mindset heeft gevormd. Hoe zorg je er in deze context voor dat je organisatie vooruit blijft gaan en verbetert op medewerker-, team- en organisatieniveau? Hoe kun je inspelen op de kansen van vandaag, rekening houdend met de uitdagingen van morgen?

Ritme en ruimte

Zoals met veel dingen: liever vaak kort een onderwerp beetpakken dan alleen maar soms uitgebreid. Zorg voor ritme en ruimte door:

- Bij elke teamvergadering een kwartier te nemen om door de verbeter/ vernieuw ideeën en de status ervan te lopen
- Wekelijks, maandelijks en driemaandelijks meetings te plannen waarin je nieuwe ideeën vormgeeft, kijkt of je op het juiste spoor zit, de grote lijn bijstuurt.

Discipline

Ideeën zijn niet het probleem. Uitvoeren is moeilijker. Zorg voor twee processen en hou je aan wat je met jezelf en je team hierin afspreekt:

- Een manier om de juiste ideeën te kiezen. Wat is belangrijk en hoe wil je dat het hele pallet eruitziet? Denk bijvoorbeeld aan een mix van laaghangend fruit en ingrijpendere, ver-weg vernieuwing. Ook het vastleggen van ruimte (tijd) en budget is in deze stap van belang.
- Een proces om realisatie te waarborgen. Daarbij hoort vooral veel testen en proberen, in iedere stap. Leg je concepten voor aan familie en vrienden, je proefballonnetjes aan je trouwe klanten, je eerste nieuwe product daadwerkelijk verkopen en daar weer feedback op vragen.

Huis op orde

Vernieuwing kan ook schuilen in het op orde brengen van al die dingen waar je normaal gesproken niet aan toe komt. Zoals je thuis de keukenkastjes opruimt en een grote schoonmaak houdt, zo kan er nu tijd zijn eindelijk tot een goed doorzoekbaar archief op je website te komen, of om je brochure en ander sales-materiaal naar een volgend niveau te tillen.

Ondernemerschap aantrekken

Juist in deze tijd hebben veel getalenteerde mensen meer tijd. Denk aan de kring van freelancers of andere professionals met wie je werkt of zou willen werken. Wellicht kunnen jullie gezamenlijk werken aan nieuwe producten of diensten en de toekomstige baten met elkaar verdelen. Door nu een verdeels-leutel af te spreken (bv. op basis van geïnvesteerde tijd, of op basis van het belang van de rol die iemand vervult) kan iedereen aan de slag en werken aan toekomstige baten, terwijl er nu niemand direct hoeft te investeren in geld.



MOEDIGE BEDRIJFSBESLUITEN NEMEN

Zo doe je het samen

We bevinden ons in economisch uitzonderlijke tijden. Stabiele omgevingen kunnen in een oogwenk veranderen. Het creëren van organisaties die net zo snel meebewegen is essentieel om relevant te blijven. Dat gezegd hebbende, vragen onzekere tijden en situaties als deze vaak om ingrijpende beslissingen. Maar hoe ga je hier nu mee om en hoe zorg je ervoor dat deze besluiten door iedereen gedragen worden?

Op momenten dat er ingrijpende beslissingen moeten worden gemaakt, kun je op twee manieren acteren; je kunt de beslissing voor mensen nemen, of je kunt de beslissing mét mensen nemen.

Beslissingen die je met elkaar neemt, zullen automatisch meer sympathie oproepen en door iedereen gedragen worden. Praten over veranderingen is in deze tijden makkelijker doordat iedereen afgelopen periode op zijn eigen manier veranderingen heeft moeten doorstaan. Maar om beslissingen met elkaar te nemen, is het wel essentieel om allemaal vanuit dezelfde feiten te denken en dezelfde kennis te hebben. Hiervoor zijn de volgende twee zaken belangrijk:

Cijfers transparant maken

Zonder transparantie is er geen basis voor je medewerkers om eventuele beslissingen op te baseren. Het is daarom van groot belang om je medewerkers inzicht te geven in de huidige financiële situatie.

Cijfers begrijpelijk maken

Cijfers transparant maken is één ding, maar belangrijker nog is: maak het niet te moeilijk. Hou het simpel en overzichtelijk. Zorg dat je de belangrijkste cijfers laat zien die voor iedereen begrijpelijk zijn, zonder dat je medewerkers zich door ellielange spreadsheets heen moeten worstelen of een speedcursus financiën moeten volgen.

Vervolgstappen

Als iedereen op dezelfde golflengte zit, is het vervolgens belangrijk de rekensom te laten zien (of met elkaar te bepalen) die duidelijk maakt welke bezuinigingen er de komende tijd doorgevoerd moeten worden. Uiteraard is de eerste stap om inzichtelijk te maken welke bezuinigingen er wellicht al gedaan zijn of kunnen worden en voor welke regelingen jullie in aanmerking komen (denk aan werktijdverkorting, kredietversoepelingen en belasting uitstel).

En nu,

- De cijfers inzichtelijk zijn
- De bezuinigingen die er vanuit het bedrijfsoogpunt gedaan worden besproken zijn
- En de regelingen vanuit de overheid helder zijn

is het tijd om de vraag bij je medewerkers neer te leggen: Wat zijn jullie bereid om te doen? Willen jullie ook een bijdrage leveren zodat we de eerste kritieke fase doorkomen, zodat we deze situatie overleven en/of zodat we in ieder geval iedereen nog een deel van iedereen zijn/haar salaris kunnen betalen?

Case: Semco in de Braziliaanse crisis

Toen Brazilië in 1990 in een zware economische crisis belandde, gingen veel bedrijven failliet. Werknemers van Semco leverden vrijwillig collectief gemiddeld 20% van het salaris in en managementsalarissen daalden met 40%. Daarvoor in de plaats kreeg men wel een verhoging van het aandeel in de winst en kregen medewerkers het recht om overige uitgaven goed te keuren. Naast het vrijwillig verlagen van salarissen, werden de werknemers aangemoedigd om meerdere rollen op zich te nemen. Door het uitvoeren van meerdere rollen tijdens de crisis, kregen mensen meer kennis van de gehele operatie en kwamen er meer suggesties voor bedrijfsverbeteringen. Hervormingen in die tijd leidden tot een vermindering van 65% in voorraad, een duidelijke verkorting van de productlevertijden en een productdefectpercentage dat daalde tot minder dan 1%. Naarmate het bedrijfsklimaat verbeterde, verbeterden Semco's inkomsten en winstgevendheid drastisch.

Hoe SSI International zelf in de huidige situatie acteert

Ook wij hebben bovenstaande adviezen zelf geïmplementeerd: practice what you preach. Dankzij heldere communicatie en veel transparantie hebben ook wij relatief snel besloten om allemaal een gedeelte van ons salaris in te leveren, om wat extra financiële reserves op te bouwen. Dit heeft ons geholpen de onzekere periode het hoofd te bieden en ons vertrouwen versterkt dat we elke onzekerheid of uitdaging aankunnen, wanneer we die ook maar tegenkomen.

Blijven bouwen aan een solide basis

We leven momenteel in economisch onzekere tijden. Door transparant te blijven en je medewerkers te betrekken, zul je zien dat het vertrouwen groeit en daarmee ook het commitment om er met elkaar de schouders onder te zetten. Dat zijn ook de momenten waarop de banden sterker worden en de beste nieuwe ideeën ontstaan. Eigenlijk bevinden we ons daarmee dus in een situatie waarin we weer een mooie, nieuwe en solide basis met elkaar kunnen (uit)bouwen. En zo draaien uitdagingen, zoals altijd, ook weer uit op nieuwe kansen.

A photograph of a man in a dark suit and light-colored shirt standing on a stage, addressing a large audience seated in a grand, high-ceilinged room with large arched windows. The scene is dimly lit, with light coming from the windows. In the foreground, there are several large potted plants and a round table with a vase of flowers. The overall mood is professional and formal.

“Groei en winst zijn het resultaat
van hoe **mensen samenwerken.**”

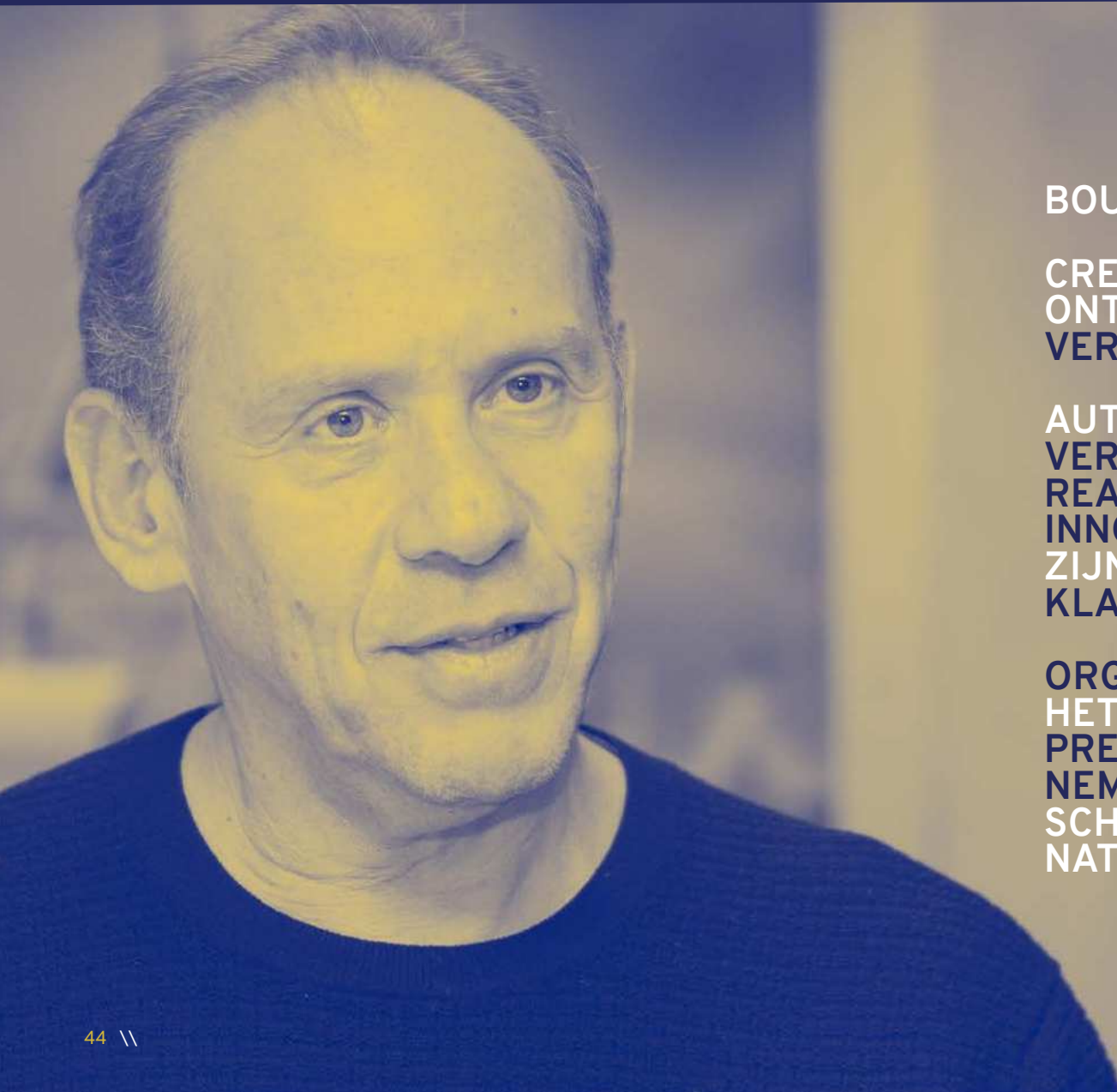
- Ricardo Semler

OVER ONS: SEMCO STYLE INSTITUTE

Deze campagne is een initiatief van Semco Style Institute. De basis van het Semco Style framework ontwikkelde zich in 1980, toen de 21-jarige Ricardo Semler de Semco Group, een fabrikant van industriële mixers en pompen, van zijn vader overnam.

Ricardo Semler en zijn bedrijf Semco zijn wereldwijd bekend om de baanbrekende, alternatieve benadering van management en organisatie. Voortbordurend op deze sterke basis, heeft Ricardo samen met drie Nederlandse ondernemers in mei 2016 Semco Style Institute (SSI) opgericht. Vandaag de dag is SSI actief in 11 landen en heeft het talloze organisaties geholpen in hun transformatie; van snelgroeiende kleine- en middelgrote ondernemingen tot grote multinationals.

SSI heeft als missie om de manier waarop het werk gedaan wordt te veranderen, door organisaties te helpen meer impact te maken en betere prestaties te behalen, met gelukkiger en meer betrokken medewerkers.



BOUW PIRAMIDES EN JE KRIJGT MUMMIES.

CREËER EEN PLATTE ORGANISATIE, EN ER ONTSTAAT RUIMTE VOOR AUTONOMIE EN VERTROUWEN.

AUTONOME TEAMS HEBBEN EEN GROTER VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL, REAGEREN SNELLER OP VERANDERING EN INNOVEREN SNELLER. JE MEDEWERKERS ZIJN GELUKKIGER EN VERHOGEN DE KLANTTEVREDENHEID.

ORGANISEER SEMCO STYLE EN ONTSLUIT HET AANPASSINGSVERMOGEN, HET PRESTATIEVERMOGEN EN HET ONDERNEMERSCHAP DAT IN ELKE WERKNEMER SCHUILT. MET DUURZAME GROEI ALS NATUURLIJK RESULTAAT.



Geïnspireerd door de inhoud van dit e-book?

Neem contact met ons op! Wij denken graag met je mee over hoe jouw organisatie flexibel en toekomstbestendig kan worden - zonder verplichtingen.

Op zoek naar meer inspiratie? We organiseren vaak (gratis) webinars en publiceren regelmatig nieuwe blog artikelen. Houd onze [website](#) en socials in de gaten voor nieuws, evenementen en updates!

Voor meer informatie over dit e-book, of andere onderwerpen met betrekking tot zelfmanagement en het creëren van autonome teams, kunt je contact met ons opnemen via els@elsooms.be

Semco Style Institute

els@elsooms.be

www.elsooms.be