

EEN BETERE STRATEEG WORDEN DOE JE ZO

12 maart 2020

Je strategische vaardigheden ontwikkelen doe je door te kijken naar de meester strategen van deze wereld. In hun boek: "Strategieregels: vijf tijdloze lessen van Bill Gates (Microsoft), Andy Grove (Intel) en Steve Jobs (Apple)", schreven David B. Yoffie en Michael A. Cusumano over de strategische kwaliteiten van deze topmanagers.

Welke dit zijn, dat lees je hier:

- **Kijk vooruit, redeneer achteruit**

Managers kijken instinctmatig terug om dan vooruit te redeneren naar wat ze vandaag moeten doen. Grote strategen doen het anders: zij bekijken de situatie zoals grote schakers doen. Ze denken namelijk eerst verschillende stappen vooruit en redeneren daarna terug naar wat ze nu moeten doen om uiteindelijk te komen waar ze willen zijn.

- **Durf risico's te nemen**

Elk van deze grote strategen heeft risico's genomen, weliswaar berekende en goed ingedekte risico's. Gaat het ondanks je goede voorbereiding toch fout, aanvaard dit dan als een kans om te leren. 'Zie kansen in je eigen tegenslagen,' zei Steve Jobs ooit.

- **Kijk verder dan je product**

Mochten de 3 strategen bij de verkoop van hun producten gebleven zijn, zouden ze nooit ze groot geworden zijn. Zij hebben een ultieme concurrentiepositie weten te veroveren door een groter geheel rond hun producten te bouwen: een community, een platform, een beleving.

- **Wees slim én sterk – bekwaam je in judo en sumo**

Judo: maak slim gebruik van de sterke punten van je tegenstanders en laat die in jouw voordeel werken. Ga directe confrontaties uit de weg als je niet sterk genoeg bent om puur op kracht te concurreren.

Sumo: gooi je volle gewicht in de strijd en speel hardball als dat nodig is. Zo nodig ook tegenover klanten.

- **Geef de organisatie vorm rond je persoonlijke anker**

Zowel Gates als Jobs en Grove hadden een piketpaal in de grond staan – een 'persoonlijk anker' – van waaruit ze hun onderneming ontwikkelden, focus gaven aan hun strategie en mensen in dienst namen. Voor Gates was het zijn kennis van software. Voor Jobs zijn buitengewone vermogen om de gemiddelde gebruiker te begrijpen. Voor Grove (van opleiding ingenieur) zijn ongelofelijke, engineeringachtige procesdiscipline.

VERANDER MENSEN, NIET DE ORGANISATIECULTUUR

5 februari 2020

Het wordt wel eens gezegd: een trap poets je van boven naar beneden. Of het nu is omdat het chique staat of omdat het in de mode is, overal willen managers en consultants de organisatiestructuur veranderen. Dit is helaas weggegooid geld. Een organisatiecultuur kan je niet veranderen, het gedrag van de mensen daarentegen wel. Dus: begin onderaan de trap, de rest volgt vanzelf.

Bovendien is een grootschalige cultuurverandering niet alleen onmogelijk, het is ook onwenselijk. Is het niet net de cultuur die jouw organisatie zo uniek maakt? De cultuur is de persoonlijkheid van je onderneming en die verander je niet zomaar. Heb je al eens geprobeerd de gewoontes en opvattingen van je kinderen en/of partner te veranderen? Ja? Dan weet je het wel. Onmogelijk.

Wat wel mogelijk is en waar je best succes mee kan oogsten is het gedrag van mensen bij te sturen. Wat mensen doen is namelijk veel belangrijker dan wat ze zeggen en vinden. Door te werken aan de meest kritieke concrete gedragingen van medewerkers kom je tot vruchtbare cultuuraanpassingen en -verbeteringen. Hoe? Dat lees je hier:

- **De huidige culturele situatie als vertrekpunt**

Er is al wat er is en dat is helemaal niet zo slecht als je op het eerste gezicht zou denken. Ga op zoek naar de kenmerken van de cultuur. Wat is er goed, wat kan er beter en wat moet er helemaal uit? Hou hierbij steeds het groter geheel en belang in de gaten.

- **Eerst het doen, het denken volgt**

We kunnen het niet genoeg benadrukken: het doen is belangrijk. Probeer vast te stellen welke gedragingen een grote impact hebben zeker als ze door veel mensen in de praktijk worden gebracht. Focus je op die meest kritieke gedragingen, pak deze aan en monitor de invloed op de mindset.

- **Benut je informele leiders**

Ook al heb jij de formele functie van zaakvoerder, CEO, leider of manager, leiderschap is een natuurlijke eigenschap. Met zekerheid schuilen er binnen je team informele leiders. Deze authentieke leiders worden te vaak over het hoofd gezien in ondernemingen. Neem hen mee op je kar, laat hen het goede voorbeeld geven en merk het accelererend effect op bij de gedragsverandering van het gehele team.

- **Betrek al je formele leiders**

Dump de organisatiecultuur kwestie niet bij een werkgroep of de HR verantwoordelijke. Betrek al je leidinggevenden. Zo onderschrijven zij mee het veranderproces en engageren ze zich om het goede voorbeeld te geven van de gewenste nieuwe gedragingen.

Wat je wil bereiken?

Het is menselijk, men zal voor geen millimeter veranderen als men niet weet waarom. Veranderen start altijd vanuit het waarom. Mensen moeten begrijpen waarom ze zo drastisch moeten veranderen. Vertel hen ook hoe je het veranderproces zal aanpakken en geef hen inzicht in de resultaten van wat de veranderingen zullen teweeg brengen.