

Gooi het roer om!

David Marquet

- Leiderschap betekent dat je mensen zo duidelijk laat weten wat ze waard zijn en wat hun potentieel is, dat dit ze inspireert om zichzelf zo te zien.
- Leiderschapsvragen:
 - Welke dingen hoop je dat ik niet zal veranderen?
 - Welke dingen hoop je stiekem dat ik wel verander?
 - Wat zijn de sterke kanten van de organisatie/het team waar we verder op moeten bouwen?
 - Wat zou je als eerste doen als je mij was?
 - Waarom doet deze organisatie/dit team het niet beter?
 - Wat zijn je persoonlijke doelen?
 - Tegen welke belemmeringen loop je aan in je werk?
 - Wat wordt de grootste uitdaging?
 - Wat zijn je grootste frustraties over de organisatie/het team?
 - Wat is het beste wat ik voor je kan doen?
- Pas als er sprake is van vertrouwen komt de tijd van vraagtekens zetten en kritisch zijn.
- Helderheid krijg je door eerlijk te zijn over wat je wilt bereiken en door dit voortdurend te communiceren, op elk niveau.
- Om te zorgen dat een verandering het grootst mogelijke effect heeft, moet je zoeken naar werkwijzen en procedures in de organisatie die moeten worden aangepast.
- Vragen om over na te denken:
 - Hoe kun je het middenkader erop voorbereiden dat ze van een “bevoorrechte positie” naar een “verantwoordelijke positie” gaan, waarin ze dus verantwoording moeten afleggen en hard moeten werken?
 - Welke procedure of welk proces kun je door middel van één woord zo veranderen dat het middenkader meer beslissingsbevoegdheid krijgt?
 - Als je denkt aan het delegeren van gezag, wat baart je dan zorgen?
 - Wat moet jij als voorstander van de leider-leider benadering delegeren, zodat je laat zien dat je zelf bereid bent het goede voorbeeld te geven?
- Hoe je een culturomslag in je organisatie kunt veranderen:
 - Deel post-its uit. Laat mensen de volgende zin afmaken: “Ik weet dat we deze culturomslag hebben bereikt als ik zie dat medewerkers...”. De ideeën worden opgehangen, zodat andere medewerkers erop kunnen reageren.
 - Geef je mensen vijf minuten. Plak daarna de post-its op de muur, neem een pauze en laat iedereen rondlopen en de opmerkingen lezen.
 - Afhankelijk van de gesprekken en de hoeveelheid antwoorden, is het misschien goed om iedereen een tweede kans te geven om iets op de post-its te schrijven.
 - Sorteert de antwoorden qua relevantie.
 - Bespreek vervolgens hoe het gedrag binnen de organisatiemethodiek vorm moet krijgen.
 - Als laatste moeten de nieuwe werkwijzen in de betreffende bedrijfsprocedure worden opgenomen.
- Een klein beetje sturing ver van de rotsen is veel beter dan veel sturing dicht bij de rotsen.

- Korte, vroegtijdige gesprekken zijn een controlemechanisme. Ze vormen een mechanisme voor controle, want je vertelt de mensen niet wat ze moeten doen. Dankzij de gesprekken hebben de mensen de kans om in een vroeg stadium feedback te krijgen over hoe ze bepaalde problemen kunnen aanpakken. Hierdoor krijgen ze de controle over de oplossing. Deze vroegtijdige, snelle gesprekken maken de mensen ook duidelijk wat we willen bereiken. Veel van die gesprekken duren maar een halve minuut, maar ze besparen uren.
- Onderdruk je neiging om oplossingen aan te dragen. Als je het leider-leider model volgt, moet je ook tijd nemen om anderen op de situatie te laten reageren. Je moet de ruimte creëren om het hele team vrij beslissingen te laten nemen, zelfs als die ruimte niet meer is dan een paar minuten of een paar seconden. Dit is moeilijker dan de leider-volger benadering, omdat je op beslissingen moet anticiperen en je team moet waarschuwen als er een nieuwe beslissing aankomt. In een traditionele top-down hiërarchie hoeven ondergeschikten niet vooruit te denken, omdat hun baas, indien nodig, een beslissing neemt.
- Hoe vaak doen zich problemen voor die vragen om een snelle beslissing? Als dat vaak is, dan heb je een reactieve organisatie die in een neerwaartse spiraal zit.
- Een paar manieren om een team zelf te laten nadenken:
 - Als de beslissing spoed vereist, neem hem en laat het team vervolgens de beslissing kritisch bekijken en evalueren.
 - Als je de beslissing vrij snel moet nemen, vraag dan je team om input, al is het maar kort, en neem dan de beslissing.
 - Als de beslissing kan worden uitgesteld, kan je je team dwingen input te geven. Maar dwing ze niet om tot overeenstemming te komen, want zo worden meningsverschillen alleen maar gladgestreken. Koester de meningsverschillen. Als iedereen denk zoals jij, dan heb je ze niet nodig.
- Als leidinggevend hun frustraties hardop uitspreken, worden ze door hun werknemers als hypocriet beschouwd en verliezen ze hun geloofwaardigheid.
- Wat je moet vermijden, zijn de systemen waarbij het senior personeel bepaalt wat het junior personeel moet doen.
- Pogingen om het proces te verbeteren maken een organisatie efficiënter, terwijl organisaties minder efficiënt worden van pogingen om het proces te monitoren. (zie boek: *Out of the crisis van W. Edwards Deming*).
- Hardop denken is essentieel om de sprong van leider-volger naar leider-leider te maken. Over het algemeen zijn leidinggevend meer geneigd om zich ermee te bemoeien wanneer hun medewerkers niets zeggen en ze niet weten wat ze gaan doen.
- Vaak zeggen we het liefst zo min mogelijk om zo weinig mogelijk fouten te maken als we ergens verslag over uitbrengen. Dit probleem doet zich vaak voor. Moedig alle mensen aan om te benoemen wat ze zagen, dachten en geloofden, en waar ze sceptisch, bang of bezorgd over waren of wat ze hoopten voor de toekomst.
- Zie: davidmarquet.com "How we learn from our mistakes on nuclear submarines; a seven-step process".

- Trainingsprogramma:
 - Het doel van de training is om de technische vaardigheden te vergroten.
 - Het resultaat van een grotere technische competentie is het vermogen om steeds meer besluitvorming aan de werknemers over te laten.
 - Als werknemers steeds meer beslissingen zelf mogen nemen, resulteert dit vanzelf in meer initiatief en een grotere betrokkenheid en motivatie.
 - Je zult uiteindelijk een aanmerkelijk grotere productiviteit, een hoger moreel en betere prestaties zien.
- Als je iets nieuws introduceert, iets wat nog nooit eerder is vertoond, zullen sommigen je uitleg snappen. Sommigen snappen het al vrij snel, anderen hebben meer tijd nodig. Vaak, als je een verandering probeert uit te leggen, horen mensen wel wat je zegt, maar denken tegelijkertijd: "Oh ja, ik weet wel waar hij het over heeft". Ze horen je en denken dat ze weten wat je bedoelt, maar dat is niet zo. Ze hebben helemaal geen beeld bij wat je wilt uitleggen. Ze kunnen zich geen voorstelling maken van hoe het werkt. Ze misleiden je niet opzettelijk, ze zien simpelweg niet voor zich wat jij voor je ziet. Daar komt nog bij dat als ze wel begrijpen wat je bedoelt, ze wellicht sceptisch staan tegenover het idee dat deze nieuwe werkwijze, afwijkend van alles wat ze tot nu toe hebben meegemaakt, beter zou kunnen zijn.
- Wanneer je met de mensen in je organisatie werkt aan het ontwikkelen van hun toekomstvisie is het essentieel dat je specifieke, meetbare doelen formuleert. Deze doelen stellen hen in staat hun ambities te verwezenlijken. Daar komt nog bij dat jij als mentor moet laten zien dat je oprecht geïnteresseerd bent in de problemen van je pupil. Door daadwerkelijk iets te doen waarmee je deze persoon steunt, laat je zien dat je je inzet voor zijn belangen en altijd het einddoel voor ogen houdt.
- Voor meer informatie:
 - www.leader-leader.com
 - david@turntheshiparound.com
 - www.davidmarquet.com