



Hoe managen CEO's FIT, IMPACT en GRIP in een steeds complexer wordende omgeving?

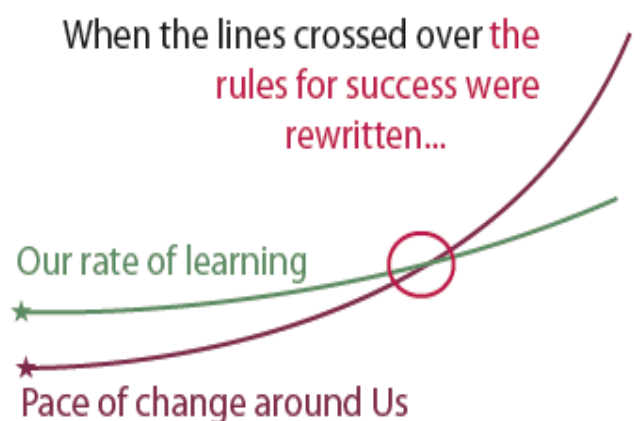
Als gevolg van toenemende complexiteit en dynamiek bevinden veel organisaties zich midden in een transformatieproces naar meer open, meer stakeholdergerichte organisatievormen.

De vertrouwde op macht en controle gerichte manier van werken voldoet tegenwoordig steeds minder goed.

Hoe behouden CEO's hun grip op de ontwikkelingen als dwang, toezicht en controle niet langer geschikt zijn?

EXPONENTIELE ONTWIKKELING

De concurrentie neemt toe. Verschillende technologieën ontwikkelen zich in een exponentieel tempo en maatschappelijke problemen (zoals het milieu, klimaat, vergrijzing, maatschappelijke tweedeling) dagen grote bedrijven uit tot een nieuwe wijze van organiseren. De omgeving is namelijk niet langer goed voorspelbaar als gevolg van de toegenomen dynamiek en complexiteit. De planmatig geprotocolleerde en hiërarchisch gestructureerde wijze van werken – gangbaar in 'corporates' en bureaucratische organisaties – is veel te rigide en ontbeert de veerkracht die organisaties tegenwoordig nodig hebben. Machines en protocollen innoveren niet. Het is de passie, creativiteit, verbeeldingskracht en het



doorzettingsvermogen van mensen die groei en innovatie teweegbrengen. Er is dus meer ruimte nodig voor professionals met meer vertrouwen in hun vakmanschap en in hun intrinsieke motivatie. Zij kunnen immers sneller en beter reageren op de behoeften van klanten dan aan de hand van richtlijnen vanuit de top.

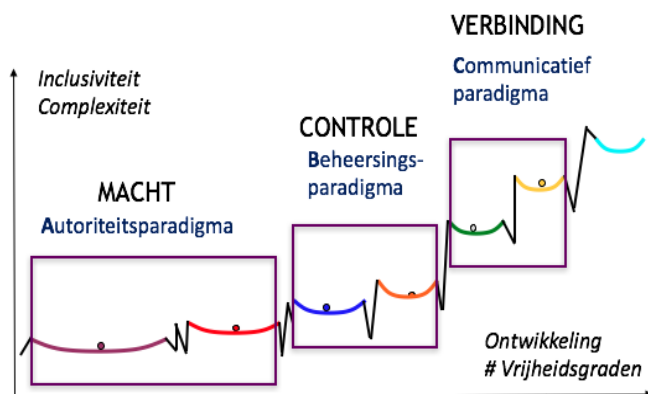
Het nadeel is dat directies hun *traditionele* grip op het bestuurlijk proces verliezen terwijl hun verantwoordelijkheid - juist in tijden van onzekerheid en snelle veranderingen - vraagt om regie. Hoe kunnen directieleden in *'the driving seat'* blijven terwijl hun professionals aan het stuur zitten?

OPBLOEIEN

Iedere ouder weet dat wanneer de ontwikkeling van een kind toeneemt, zij meer ruimte moeten geven en uiteindelijk het kind zelfs helemaal moet loslaten. Juist daardoor blijft het contact bestaan en ontstaat verbinding vanuit gemeenschappelijk waarden en gedeelde ambities. Dwang en toezicht maken plaats voor voorbeeldgedrag, heldere spelregels en een gedeeld ideaal. Ouders willen hun kroost niet alleen zien opgroeien, dat is immers een natuurlijk proces, maar juist ook hun kinderen zien *opbloeien*. Dit laatste is het mooiste wat je als ouder kunt ervaren. Gaat dit proces van loslaten ouders gemakkelijk af? Meestal niet! Maar niet-loslaten remt de ontwikkeling van het kind en dat wil geen goede ouder op zijn geweten hebben.

ANALOGIE IN HET BEDRIJFSLEVEN

De toegenomen dynamiek en complexiteit in de omgeving daagt organisaties uit om zich te ontwikkelen van macht via controle naar verbinding. Die ontwikkeling herken je terug in de opeenvolgende wijze van structureren van organisaties; eerst top-down naar steeds meer bottom-up. Dit vraagt om een andere stijl van leidinggeven en om een andere wijze van het invullen van grip.



Fasegewijze ontwikkeling van organisaties
(Cubrix, Van Marrewijk, 2014)

LEIDINGGEVEN AAN MODERNE ORGANISATIES

In moderne organisaties stellen leidinggevendenden zich meer dienstbaar op: *“We take care of our people, and our people take care of the business”*.

Wat hebben professionals nodig om nog beter te presteren? Ook hier geldt uiteindelijk meer vertrouwen en ruimte voor ontwikkeling alsmede het kunnen verrichten van zingevende activiteiten. Er staat een breed palet van *softe* interventies beschikbaar om als leidinggevende van toegevoegde waarde te zijn.

Maar ontwikkelen directieleden voldoende grip door alleen *soft skills* toe te passen?

Neen, CEO's en hun collega directieleden kunnen hun verantwoordelijkheden opnieuw vorm en inhoud geven door naast meer mensgerichte interventies juist ook beter gebruik te maken van data. Deze data worden op allerlei plekken in de organisatie verzameld, maar zelden effectief benut. Door het slim combineren van databronnen kunnen essentiële inzichten worden gegenereerd op de belangrijkste thema's en risico's van een organisatie:

- gemeenschappelijke focus (*strategic alignment*),
- gezonde veerkrachtige organisatie (*agile organisation – organisation health*)
- waardencreatie van de organisatie (*value creation – organisation wealth*).

Uit onderzoek van McKinsey (Keller & Price, 2010) blijkt dat wanneer de focus op *Health* en *Wealth* in balans zijn de groei 200% groter is en de winstgevendheid zelfs 220% hoger dan vergeleken met ongezonde organisaties.



Wil je als CEO impact maken en tegelijkertijd grip krijgen op strategische ambities dan levert de beschikbare data in je organisatie hiervoor de handvaten. Deze data weergegeven in een modern online dashboard levert je de benodigde *“management controls”*.

AANBOD – 3 LEVELS

Workmetrics hanteert drie levels van analyses: Interactief, Simulatie en Voorspellend.

INTERACTIEF

Workmetrics kan gebruik maken van bestaande data van uw organisatie en deze weergeven in op maat gemaakte visueel aantrekkelijke interactieve online dashboards. Hiermee kan men zelf analyses uitvoeren en ontwikkelingen monitoren.

SIMULATIE

Een stap dieper is om op basis van data verschillende scenario's te simuleren. Ook kan de bestaande data worden uitgebreid met zowel nieuwe interne data als externe markt data. Vervolgens kunnen de meest impactvolle thema's worden bepaald. Interventies specifiek op deze thema's zullen het grootste rendement geven.

VOORSPELEND

Een meer geavanceerde toepassing van data analytics zijn technieken als predictive analytics en machine learning waarmee voorspellingen kunnen worden uitgevoerd gebaseerd op data. Hierdoor kan bijvoorbeeld prestatieverlies worden voorkomen.

WILT U EEN SNELLE INDRUK KRIJGEN VOOR UW ORGANISATIE?

Een eerste indicatie van prestatieverlies, kosten en de relatie tot het resultaat in uw organisatie kunt u krijgen door de Workmetrics Quick Scan in te vullen. U hoeft zich niet te registreren; er zijn geen kosten aan verbonden en binnen 3 minuten ziet u het resultaat op uw online dashboard: <http://workmetrics.nl/wm-quickscan/>



Performance
Analytics



Interactive
Dashboards



Analytics
Excellence