

Moments

of

IMPACT

BOEK:

Moments of Impact
Chris Ertel & Lisa
Kay Solomon

→ Management
→ ISBN 9789013122541

★★★★★



'Hoe je strategische conversaties ontwerpt die verandering versnellen'. De subtitel zegt het al: dit boek gaat over het *ontwerp* van strategische conversaties.



Het geeft praktische handvatten hoe je vanuit verschillende invalshoeken urgente issues van jouw organisatie kunt verkennen. Anders dan andere boeken vertelt het niet wat je als gespreksleider *tijdens* het gesprek doet. De moraal van dit boek is dan ook: een doeltreffend verloop van een strategische gesprek regel je niet ter plekke, maar is vooral het effect van een zorgvuldige voorbereiding en vormgeving vooraf.

Volgens de auteurs ervaren veel organisaties hun strategische meetings als 'wel oké'. Geen homeruns, maar ook geen complete mislukkingen. 'Maar...', schrijven Ertel en Solomon: 'Wel oké', is eigenlijk helemaal niet oké! Deze bijeenkomsten kosten veel tijd en geld. En erger nog: ze demotiveren de deelnemers die zich afvragen of hun leiders eigenlijk wel weten waar ze mee bezig zijn. Bovendien leiden weloke-meetings niet zelden tot beslissingen die carrière en organisaties in gevaar brengen. En dat terwijl strategische conversaties krachtige momenten met impact kunnen zijn, die leiden tot diepe en duurzame veranderingen.

Dit boek gaat dus niet over 'feelgood-dagjes-uit' waarop deelnemers om input wordt gevraagd. En ook niet over brainstormsessies die alle kanten op zwabberen, omdat 'elk idee goed is', maar om het creëren van momenten die ertoe doen.

Chaotisch en complex

Effectieve strategische keuzes ontstaan door gesprekken waar mensen hun beste ideeën op nieuwe manieren combineren. In toenemende mate moeten organisaties, en vooral hun leiders leren omgaan met 'volatility', 'uncertainty', 'complexity' en 'ambiguity' ofwel VUCA. Een Amerikaanse term die zoiets betekent als: snel veranderend, onzeker, complex en dubbelzinnig (of vaag). Als je vooruit wilt komen bij het aangaan van dit type (VUCA) vragen moet je het beste denkwerk en oordeelsvermogen van je beste mensen gebruiken- vooral als ze het niet met elkaar eens zijn.

Volgens Ertel & Solomon ervaren steeds meer leiders chaotische en complexe uitdagingen die ze uitsluitend samen met anderen kunnen oplossen. Standaardmeetings helpen hen daar niet bij. Daarvoor zijn processen nodig van strategische verkenning. Met diverse soorten interacties, waaronder informele gesprekken, intensief onderzoek, formele nabesprekingen, werkteamsessies en – jawel! – strategische conversaties.



Denk als
een dj,
niet als
een lucht-
verkeersleider

Omgaan met complexe uitdagingen vereist -in aanvang- een grote mate van chaos-tolerantie. Veel organisaties proberen complexe en ambigue uitdagingen te temmen met processen en structuren. Dit soort vraagstukken laat zich echter niet dwingen in bijvoorbeeld een Lean-aanpak.

Eerst inzicht, dan actie

Je zult, zo schrijven de auteurs, eerst tijd en rust moeten inbouwen. 'Langzaam gaan om snel te gaan', noemen ze dat. Want een goed vormgegeven sessie kan een krachtige impuls voorwaarts geven. Toch krijgen veel managers de kriebels van een aanvallende vertraging. Misschien ook wel, omdat een proces van creatieve probleemoplossing minder gestructureerd en gecontroleerd lijkt. Maar (en die boodschap vind ik de grootste kracht van dit boek) zo'n proces kan wel degelijk gedisciplineerd verlopen.

Vragen vooraf

In de inleiding noemen de auteurs -als terloops- vragen die vooraf gesteld moeten worden, zoals: 'Waarover zijn jullie het al eens?' (Zelf voeg ik daar altijd graag aan toe: 'Wat is er tot nu toe onbesproken gebeuren?') en 'Wat voor algehele ervaring hoop je dat de deelnemers zullen hebben?'

Doel definiëren

De auteurs onderstrepen het belang van een scherp gekozen doel. Een probleem dat goed is geformuleerd is een probleem dat half is opgelost! Een strategische sessie zou moeten gaan over óf beeldvorming, óf oordeelsvorming óf besluitvorming. Zo voorkom je bijvoorbeeld deelnemers er besluiten door drukken, terwijl de groep nog bezig is zich een eenduidig beeld te vormen. Wie te snel pusht naar vervolgstappen creëert een situatie waarin mensen het spelletje wel meespelen, maar zich niet echt committeren. Om echte vooruitgang te boeken is verregaande consensus nodig over belangrijke inzichten. Als je dat punt hebt bereikt, kun je snel overgaan tot actie.

Niet de usual suspects

'Diversiteit' is het sleutelwoord bij het samenstellen van de deelnemersgroep. De auteurs stimuleren de lezer om daarbij niet zomaar de vanzelfsprekende

groep aan tafel te zetten, maar enerzijds breder te kijken en anderzijds heel kritisch te zijn naar ieders toegevoegde waarde in het gesprek.

Breed of smal?

Je wilt voorkomen dat het gesprek alle kanten op schiet. Maar ook dat de groep verdwijnt in een tunnelvisie. Daarom help je ze te focussen. Kader het vraagstuk in op een manier die de groep helpt om op hetzelfde moment hetzelfde te zien. Vertrek vanuit de denkwereld van de deelnemers en rek van daaruit de kaders op. Hoe? Daar biedt het boek een paar passende werkvormen voor.


Zorg dat alles klopt

Een moeilijk gesprek vraagt mentaal veel van de deelnemers, dus zorg dat je alle randvoorwaarden -van daglicht tot akoestiek- op orde hebt.

De ruimte waarin de sessie plaatsvindt moet -tot in detail- kloppen met het doel dat je voor ogen hebt. In het boek staan veel inspirerende praktijkvoorbeelden, variërend van de ideale ruimte zoeken tot 'het beste maken van hetgeen je beschikbaar hebt'.

Als een dj

Ergens in hoofdstuk 5 stellen de auteurs de vraag: 'Als niemand zich een paar weken na een strategische conversatie nog de belangrijkste punten herinnert, heeft die meeting dan wel plaatsgevonden?'. Denk vooraf goed na over het verhaal (en dat is zeker niet alleen de inhoudelijke output) waarmee je mensen wilt laten vertrekken en vertaal dat naar het ontwerp van je sessie.

Niet alleen de ratio doet ertoe in strategische conversaties, maar ook de emotie of ervaring. Die ervaring kun je registreren. Richt je niet alleen op de onderwerpen die een bod moeten komen. Zorg voor emotie. Zo heeft het laten zien van een documentaire over de ondergang van een vergelijkbare organisatie meer impact dan een presentatie van jullie kwartaalcijfers. 'Denk als een dj, niet als eenluchtverkeersleider', zo adviseren de auteurs. Vind de balans tussen comfort en wrijving. Liever een dag met zowel zware als energieke momenten, dan een emotioneel gladde dag die mensen over een week vergeten zijn. 

Staat jouw organisatie voor een strategische verkenning? En kun je hulp gebruiken bij het ontwerp van een proces met diverse soorten interacties, waaronder strategische conversaties? Ik help je graag bij het realiseren van impact. Bel of mail me even, dan vertel ik je graag wat er allemaal mogelijk is.