

Animal Firm: in V-formatie naar betere prestaties

Door: [Marco Schreurs en Simon van der Veer](#), 7 maart 2010

Door de economische ontwikkelingen en de toenemende concurrentie moeten managers steeds sneller en beter gaan schakelen. Klanten weten steeds nauwkeuriger wat ze willen. En eisen dit ook, want anders zijn ze weg. Medewerkers willen eigen verantwoordelijkheid en geen manager die over hun neus meekijkt. Tegelijkertijd vragen krappere budgetten dat meer werk met minder middelen wordt gedaan. Kortom, geen enkele manager lijkt deze beweging te kunnen ontlopen. Maar waar focus je dan op als manager?

Wie met andere ogen naar het dierenrijk kijkt, ontdekt al snel dat dieren succesvolle eigenschappen laten zien om op de lange termijn te overleven. Dan hebben we het niet over de dieren in George Orwell's klassier *Animal Farm*, die laten zien hoe het niet moet. Er zijn een hoop lessen uit de *Animal Farm* te destilleren over machtlustigheid en kuddegedrag. Dit verhaal uit 1945 blijkt nog steeds een actuele metafoor voor het gedrag van veel managers en medewerkers binnen organisaties.

In de *Animal Firm* gaat het er heel anders aan toe. Coachende olifanten. Afrikaanse wilde honden die in estafettevorm optrekken. Mieren die in een gildesysteem van elkaar leren en kennis delen. Kraaien en mezen die vernieuwing organiseren. Gnoes, zebra's, giraffen en struisvogels die elkaar aanvullen op de savanne. Ganzen die elkaar feedback geven. Een bont gezelschap van dieren die succesvol samenwerken om beter te presteren. Kenmerken van gedrag binnen succesvolle teams en organisaties.

Google

Wat is nu een typische organisatie die eigenschappen vertoont van een *Animal Firm*? Google. Een organisatie van 'kraaien en mezen'. Kraaien en mezen blinken uit in het organiseren van verbetering en vernieuwing. Voortdurend zoeken zij nieuwsgierig naar nieuwe oplossingen voor urgente vraagstukken. Google organiseert deze nieuwsgierigheid door een soort laboratorium om ongebreideld te 'vogelen' en waar experimenteren centraal staat. Google geeft medewerkers bijvoorbeeld de ruimte om 20 procent van hun werktijd, één dag in de week, creatief in te vullen. Een ruimte om niet met hun reguliere werkzaamheden bezig te hoeven zijn, maar hun nieuwsgierigheid te volgen en te kijken wat dat oplevert. Veel van de vernieuwende diensten, zoals Google Earth of Google Books, zijn uit deze 20 procent 'vogeltijd' voortgekomen. Een echte *Animal Firm* dus.

Het nieuwe managementboek de [Animal Firm – Haal het beste dierengedrag in uzelf en uw collega's naar boven!](#) beschrijft wat we van 'dierenorganisaties' kunnen leren, gekoppeld aan wetenschappelijk onderzoek naar de succesfactoren van zogenaamde high performance organisaties. In dit artikel beschrijven wij een veel voorkomend praktijkvoorbeeld en vervolgens verbinden wij hier aan het voorbeeld van een krachtige dierenorganisatie. Tenslotte geven wij enkele praktische tips om als manager uw eigen *Animal Firm* te bouwen.

Een vicieuze cirkel...

Al geruime tijd kampt Michel, afdelingsmanager Inkoop, met een onrustig gevoel. Voor zijn gevoel staat hij met nieuwe ontwikkelingen er steeds alleen voor om deze te signaleren en op te pakken. Elke keer wanneer nieuwe ontwikkelingen op de afdeling afkomen is hij degene die altijd het initiatief neemt of dit bespreekt met zijn medewerkers hoe hier mee om te gaan. Michel vindt het belangrijk dat zijn medewerkers meer initiatief nemen en proactiever omgaan met veranderingen. Hij wil dat zijn medewerkers eigenlijk zich gedragen als een soort medeondernemers.

Tijdens een mooie sessie op de hei bespreekt hij zijn visie en observaties en maakt hij afspraken met zijn medewerkers over de gewenste verbeteringen. Het opmerkelijke is dat zijn medewerkers in de loop der tijd steeds minder het gedrag gaan vertonen, wat indertijd is afgesproken. Kortom er verandert niks en dit baart hem zorgen.

Tijdens het maandelijkse werkoverleg maakt hij zijn zorgen kenbaar, de gewenste visie maar ook dat het nu echt noodzakelijk is om snel opvolging te geven aan de afspraken. Alleen er verandert wederom niks, het lijkt wel van kwaad tot erger te gaan. Hij voelt alsof hij in een vicieuze cirkel zit en maar geen grip krijgt om de gewenste verandering te realiseren ... meer en meer ontwikkelt zijn eigen gedrag zich in een vorm van 'sturen' (proactiviteit) en zijn medewerkers gaan meer en meer gedrag vertonen van passiviteit. Precies het tegenoverstelde van wat hij wil bereiken.

Er zijn weinig mensen die bewust verbetering saboteren. Toch sluipt het erin en daar kunnen veel redenen aan voorafgaan. Enkele voorbeelden uit de praktijk zijn: oud zeer dat niet wordt uitgesproken, slechte actieopvolging, weinig organisatie van feedback, zwalkend leiderschap etc. Voorbeelden die op iedere werkvloer wel eens voorkomen. Ook in de best presterende organisaties. Dierengedrag geeft het antwoord om effectiever met dit soort taaie en vicieuze vraagstukken om te gaan. In de Animal Firm wordt dergelijk effectief dierengedrag beschreven, één van deze dieren is een 'domme' gans.

Hoeveel 'domme' ganzen zitten er in uw team?

Wij hopen een heleboel, want juist ganzen demonstreren sterk leiderschap en hebben 'samen werken' tot een kunst verheven. Een belangrijk kenmerk van high performance teams.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder.

Ganzen vliegen vaak in V-formatie. Dat levert namelijk een aanzienlijk voordeel op. Het energieverbruik van de totale groep kan hierdoor met maar liefst 50 procent worden teruggedrongen. Hoe dit komt? Op het moment dat een gans zijn vleugels klapt op de wind, creëert hij opwaartse kracht voor de gans die daarachter vliegt. Als een gans uit de formatie valt, dan voelt hij ineens de vertraging en weerstand van het alleen vliegen. De gans zal zich dan snel weer in de formatie voegen om te profiteren van de opwaartse kracht van de gans die voor hem vliegt. Door in V-formatie te vliegen kan de groep tot wel 71 procent verder komen dan wanneer de ganzen alleen zouden vliegen.

De gans die als leider in de formatie voorop vliegt, is niet altijd hetzelfde dier. De ervaren ganzen, die weten waar de eindbestemming is, wisselen gedurende hun vlucht juist frequent van positie. Op het moment dat de leidende gans moe is, wisselt hij van plek. Een andere gans neemt dan de leidende positie over. Leiderschap is hier dus een gedeelde verantwoordelijkheid.

Migrerende ganzen die in V-formatie vliegen gakken continu naar elkaar. Dit gakken kent meerdere doeleinden. Een belangrijk doel is het aanmoedigen van de voorste gans om de snelheid vast te houden. Een ander doel is om als groep steeds met elkaar in contact te blijven en zo optimaal te blijven profiteren van de V-formatie.

Wanneer een gans ziek wordt of gewond raakt en uit de formatie valt, vallen ook twee andere ganzen uit de formatie. Ze begeleiden de gans naar beneden om hulp te bieden of bescherming te verlenen. Ze blijven bij de 'gevallen gans', totdat deze is gestorven of weer in staat is om te vliegen. Vervolgens vliegen ze in formatie van drie terug naar de groep. Ook komt het voor dat ze tijdelijk aansluiten bij een andere groep, om uiteindelijk weer aan te haken bij hun oorspronkelijke groep.

Als u de volgende keer een formatie ganzen ziet overtrekken, zou u dan niet stiekem mee willen vliegen om de kracht van een echt goed team te ervaren?

Sterk leiderschap als het fundament van succes!

Succes ligt in sterk leiderschap. Sterk leiderschap door open (durven) te zijn, de dialoog aan te gaan en kwetsbaarheid te tonen over waar je tegenaan loopt. Ganzen geven het voorbeeld. Continue geven ganzen elkaar feedback en handelen vanuit het groepsbelang. Zelfverzekerdheid, bescheidenheid en dienstbaarheid zijn de ingrediënten van dit 'dierlijke' leiderschap. Leiderschap door elkaar waarderend aan te moedigen tijdens inspanningen, contact met elkaar te houden en het groepsbelang als vertrekpunt te nemen. Je kunt ook vertrouwen bouwen door het tonen van sterk voorbeeldgedrag. Ganzen laten ons haarfijn zien dat het daarom gaat, en niet zozeer om wat je zegt. Continuïteit, niet gebaseerd op leiderschap zoals het jagen op individuele targets of anderen te passeren op weg naar de top van de hiërarchie, maar leiderschap gebaseerd op het aangaan van vertrouwensrelaties en langdurige samenwerking.

Om verbeterplannen met meer succes te realiseren, geven wij hieronder enkele praktische tips om te starten met uw Animal Firm en ganzengedrag meer aan te moedigen.

Tips:

- Weet wat uw collega's drijft! Zoek vaker contact met elkaar. Maak tijd om bij elkaar te zitten en naar elkaar te informeren. Toon oprechte interesse in privé- en werkzaken. Iedereen heeft het druk en voor je het weet is er weer een maand zonder écht contact voorbij. Komt het niet spontaan of glipt het tussen de prioriteiten door, plan het contact dan in.

- Bespreek met elkaar welk voorbeeldgedrag u als individu en team of afdeling wilt laten zien. Ontwikkel prestatiegerichte waarden en normen: dit is het gedrag dat we willen en moeten tonen om excellent te presteren. Gebruik daarvoor eenvoudige spelregels, zoals:
 - a. Je doet wat je zegt en je zegt wat je doet.
 - b. Je komt altijd tijdig op afspraken (zoals vergaderingen).
 - c. Je geeft feedback direct en bilateraal.
 - d. Twee keer een actie laten liggen is één keer te veel.

Ga de dialoog aan met uw collega's en start met uw eigen Animal Firm!

Over de Animal Firm

[Animal Firm - Haal het beste dierengedrag in uzelf en uw collega's naar boven!](#), geschreven door Simon van der Veer en Marco Schreurs van het Center for Organizational Performance, is een boek zonder zware theorie. Om het boek ook goed leesbaar te maken voor mensen die niet vaak managementboeken lezen, zijn naast talrijke foto's veel voorbeelden, vragen, quotes en intermezzo's van bekende auteurs, zoals Midas Dekkers en André de Waal opgenomen. Het boek is vooral bedoeld om te inspireren en in de praktijk toe te passen. Animal Firm is vanaf vandaag te bestellen bij [Managersonline.nl](#).