Exponentiële groei door sterke leercultuur

Ruben Timmerman

De Exponentiële Organisatie (ExO) is een nieuw type organisatie. Ze opereren minimaal tien keer sneller, goedkoper en/of effectiever dan hun lineaire, klassieke, industriële concullega's in dezelfde markt. Hoe? Onder andere door gebruik te maken van totaal nieuwe organisatietechnieken. Met minder werknemers hebben ExOs een relatief grote impact en output. Steens & Partners Freelance Finance Professionals vroeg Ruben Timmerman, oprichter van ExO organisatie Springest naar het hoe en waarom.

Springest is een vergelijkingssite voor leren, opleidingen, trainingen en cursussen. De organisatie is benoemd als Exponential Organization (ExO), vanwege zijn massive, transformative purpose om opleiding en ontwikkeling voor iedereen transparant en toegankelijk te maken. Met vergelijkingsopties per onderwerp, opleidingsvorm, locatie en budget en met meer dan 45.000 klantbeoordelingen, is Springest hard op weg de 'Amazon van het leren' te worden. Het bedrijf werd verkozen tot 'Beste Werkgever 2014-2015'' in de categorie 'Nieuwe Helden'. Voor de leercultuur in zijn eigen organisatie ontving Ruben Timmerman meerdere onderscheidingen.

Wat maakt Springest een Exponentiële Organisatie?

Exponentiele Organisaties hebben de afgelopen jaren een revolutie teweeggebracht in hoe een bedrijf zijn groei door het gebruik van technologie kan versnellen. Een ExO doorbreekt de incrementele, lineaire wijze waarop traditionele bedrijven groeien, door effectief gebruik te maken van big data, algoritmen, community's en nieuwe technologieën bij het nastreven van hun doelen. Springest is een jonge, relatief kleine, maar snel groeiende organisatie. Timmerman: "Leren staat sinds de oprichting centraal bij alles wat we doen. We hebben onze MTP helder voor ogen bij alles wat we doen, ook op individueel niveau. We werken namelijk volgens het purpose-driven besturingsmodel Holacracy, waarbinnen iedere medewerker niet één statische functie heeft, maar verschillende 'rollen' met elk hun eigen purpose. Holacracy gaat uit van zelfsturing en autonomie en vereist een hoge mate van transparantie. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het vervullen van hun rollen. Bijbehorende accountabilities worden continu bijgesteld op basis van veranderende behoeften in de organisatie. Rollen zijn net als de teams waar ze toe behoren dan ook niet statisch, maar dynamisch. Dit maakt organisaties die Holacracy implementeren lerende organisaties die ook schaalbaar en flexibel zijn."

Leren als onderdeel van dagelijkse processen

"Als je met een jong team een nieuw product lanceert, zoals wij met Springest eerst met onze site in Nederland deden, vervolgens in andere landen en niet veel later met ons leerportaal op maat, dan ben je non-stop met elkaar aan het leren op basis van trial-and-error. Door te experimenteren, voortgang zo meetbaar mogelijk te maken en steeds aan elkaar te rapporteren, leerden we met en van elkaar. Wij zochten een systeem dat kennisoverdracht en transparantie onderdeel maakt van dagelijkse processen. Als oprichter wilde ik ook de Getting Things Done-methode die wij toepassen op individueel niveau, doorvoeren op team-level. Ik wilde onze open, transparante cultuur behouden, zonder een staat van totale anarchie te bereiken. Geen top-down managementlagen forceren. Maar inzicht en controle, zonder micromanagement. Behoud van autonomie voor medewerkers, zonder onduidelijkheid. Bovendien wilde ik onze markt niet als logge olietanker gaan bevaren, maar als een groep speedboten, die snel en makkelijk van richting kan veranderen wanneer nodig. Holacracy maakt dit mogelijk."

Als sponsor van de CFO Day 2016 verzorgt Steens & Partners Freelance Finance Professionals op 1 juni 2016 i.s.m. Ruben Timmerman een masterclass voor CFO's over Holacracy en leercultuur.

Voortdurende cumulatieve kennisgroei

Door permanente kennisverwerving en -overdracht kan je flexibel blijven. Waar deze kennis vandaan komt – uit de community van vak- of branchegenoten, uit opleidingen, e-learning, of collega's – is volgens Timmerman van secundair belang: "Het gaat er vooral om dat je steeds weer nieuwe informatie tot je neemt en nieuwe inzichten met elkaar deelt. Zo groei je met in plaats van onafhankelijk van elkaar. Cumulatief. Lew Platt, voormalig CEO van Hewlett-Packard, zei ooit: 'If only HP knew what HP knows, we would be three times more productive.' Ditzelfde wilde ik nooit hoeven zeggen over Springest. Daarom staat transparantie over wie wat weet, wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is, aan de kern van hoe wij georganiseerd zijn."

Leren van en met je community

"Daar komt bij dat we de community die we bedienen ook continu betrekken bij de ontwikkeling van ons product. We zijn erg ontvankelijk voor feedback van al onze gebruikers. Dit zijn hoofdzakelijk de professionals die zich oriënteren op leermogelijkheden, maar ook hun leidinggevenden; de directeuren en managers die opleiding & ontwikkeling effectief willen organiseren en natuurlijk de aanbieders van alle leeropties. We beschouwen deze community als de primaire motor voor het aanjagen van verdere productontwikkeling en we betrekken hen op dezelfde transparante manier als hoe wij intern met elkaar communiceren. Deze openheid is ook een belangrijke reden waarom wij als ExO benoemd zijn. We organiseren bijvoorbeeld events over learning & development voor HR en 'boostcamps' voor opleiders om hen te helpen meer uit ons platform te halen. Tijdens dergelijke events vragen we actief om feedback en zetten we input die relevant is voor andere gebruikers, direct om in concrete projecten."

Springest is een data-driven organisatie, verklaart Timmerman: "We nemen beslissingen op basis van uitvoerige data-analyses van wat er op onze sites gebeurt, maar ook intern. We maken alles meetbaar en inzichtelijk. En als we zelf niet over de data beschikken, voorzien we onszelf van de benodigde informatie via onze learning community, andere databezitters of door marktonderzoek. Onze opleidingsmonitor in samenwerking met Nidap is hier een goed voorbeeld van. Voor dit onderzoek vragen we jaarlijks duizenden werknemers en professionals naar hun actuele opleidingsbehoeften. De resultaten gebruiken we als input voor ons product, maar ook als gespreksstof voor onze community."

Hoe kun je als grotere, gevestigde organisatie een leercultuur creëren? "Om leren vanzelfsprekend te maken, zijn een aantal basisfaciliteiten nodig. Deze kunnen deels gestandaardiseerd zijn, maar moeten zeker ook worden afgestemd op individuele ambities of behoeften. Net zoals niet elke plant in elk klimaat tot bloei komt, geldt voor persoonlijke ontwikkeling geen standaard die voor iedereen opgaat. Ook binnen onze organisatie leert de een makkelijker dan de ander en leiden dezelfde omstandigheden niet bij iedereen tot hetzelfde resultaat. Toch beschouwen we een aantal factoren als zuurstof voor lerende organisaties. Eén daarvan is 'ownership'."

Binnen Holacracy wordt het gevoel van ownership versterkt door de expliciet beschreven 'accountabilities' die elke rol heeft. Rekenschap afleggen over behaalde resultaten hoort daar ook bij. "Dit zorgt voor ondernemerschap en maakt mensen ontvankelijk om nieuwe dingen te leren; nieuwe skills die hun werk makkelijker maken, zodat zij nog betere resultaten kunnen behalen of meer tijd vrij kunnen maken voor andere rollen. Maar ook in andere structuren kun je eigenaarschap stimuleren. Door mensen duidelijke verantwoordelijkheden toe te kennen en hen de ruimte te bieden voor eigen inbreng", aldus Timmerman.

Voor alles een plek

"Andere basisfaciliteiten voor lerende organisaties zijn ruimte om te experimenteren, een duidelijke plek voor kennisdeling en eenvoudige toegang tot leermogelijkheden. Je wilt een cultuur creëren waarin fouten maken mag en men elkaar vragen durft te stellen. Maar daardoor leren we wel van elkaar. En we corrigeren elkaars gedrag waar nodig, want het moet wel constructief blijven. Juist om het vertrouwen te kweken waarin mensen vragen durven te stellen en blijven delen. Als je erop vertrouwt dat medewerkers het beste uit zichzelf willen halen, zie je dat dit wordt beloond met groei. En als je de investering in leren meetbaar en inzichtelijk maakt, blijf je ook op dat gebied continu leren." ■

STEENS & PARTNERS
Freelance Finance Professionals

fd. Gazellen Awards
Top 10 Staffing Awards 2013

Bent u klaar voor exponentiële groei? Steens & Partners Freelance Finance Professionals gaat graag met u in gesprek hoe de versnelling aangebracht kan worden binnen uw bedrijf, specifiek binnen het verantwoordelijkheidsgebied van de CFO. Over actuele thema's zoals van data naar inzicht, van inzicht naar actie, realtime businessmodels, innovatieve financieringsstructuren, een wendbare balans, rendabele innovaties, moonshots stellen, VUCA, snelle iteratie en board dynamics. Hoe de juiste inzet van freelance finance professionals u als CFO in the fast lane brengt en zelf disruptie veroorzaakt. **Meer weten? Neem dan nu contact op met Remco Misset, directeur-eigenaar van Steens & Partners Freelance Finance Professionals op 010-289 7666 of r.misset@steens.nl.**

AMSTERDAM - EINDHOVEN - ROTTERDAM WWW.STEENS.NL