

Mensgericht transformeren

Samenvatting van onze
aanpak om te komen tot
een thriving organisatie



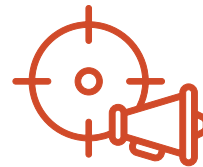
Mensgericht transformeren

Het continu in transitie zijn is de nieuwe standaard geworden, stilstaan is achteruit hollen. Veel leiders worstelen met het vinden van een antwoord op de vraag hoe ze de resultaten een nieuwe en duurzame impuls kunnen geven. Wat is er nodig om een andere, diepere focus aan te brengen, aanpassingsvermogen te verhogen en transitie te laten slagen? Hoe zorg je dat je organisatie weer gaat floreren, gaat thriven? En hoe verhoog je dan de thrivability in een organisatie?

1.0

Wat een thriving organisatie je kan opleveren

Mensen thriven als ze groeien, voortuitgang boeken, bijdragen aan een betekenisvolle ambitie en zich energiek voelen. Het gevolg hiervan binnen organisaties is: meer focus, hogere productiviteit, vitaliteit en exploratief gedrag van medewerkers. En we voelen intuïtief aan dat dit leidt tot betere resultaten, meer wendbaarheid, grotere aantrekkingskracht, verbinding en bezieling. Dit begint met leiderschap, een visie hebben op wat er in onze wereld nodig is en hoe je organisatie daaraan bijdraagt. Om vervolgens een organisatie in beweging te krijgen, te ontwikkelen om dit te realiseren. En dat draait om mensen! Hoe zorg je ervoor dat je in je organisatie het werkelijke potentieel van je mensen inzet en dat iedereen opbloeit? Hoe zorg je ervoor dat je mensen, ondanks angst en onzekerheid om buiten hun eigen comfortzone te opereren, eigenaarschap nemen voor het continu verbeteren en vernieuwen?



'If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.'

—
John Quincy Adams

Na het industriële tijdperk probeerden bedrijven hun medewerkers op verschillende manieren te motiveren, maar vooral door productiviteit te managen via opgelegde doelstellingen en een extrinsiek gedreven beloningsbeleid. Dit resulteerde in een vorm van georganiseerde onverantwoordelijkheid. Als gevolg van mindere resultaten was de volgende stap het introduceren van nog meer controle- en sturingsmiddelen om er voor te zorgen dat medewerkers deden wat er van hen verwacht werd. Ook nu nog introduceren bedrijven allerlei effectiviteitsprogramma's en nieuwe manieren van werken om verantwoord gedrag te vergroten. Helaas zijn die programma's vaak gebaseerd op het implementeren van dominante logica en foutloze uitvoering.

Op de een of andere manier zijn organisaties vergeten dat mensen graag verantwoordelijkheid willen nemen, dat ze graag willen bijdragen aan iets dat betekenisvol voor hen is en dat ze gepassioneerd zijn om nieuwe wegen te ontdekken. De hoeksteen van deze overtuiging is dat mensen zelf prima kunnen inschatten wanneer ze wel of niet thriven. En dat ze op basis van deze inschatting de juiste acties nemen om hun eigen ontwikkeling en welzijn te voeden, en zodoende blijvend presteren. Mensen zijn, met andere woorden, tot zelfregulering in staat, gebaseerd op wat ze ervaren en voelen. Helaas zijn er nog veel organisaties waar mensen vooral bezig zijn met wat ze moeten doen, in plaats van te doen wat nodig is op basis van zelfregulering en persoonlijk leiderschap. En er lijkt weinig ruimte voor het uiten en bespreken van emotie en gevoel.

Wanneer mensen samen thriven, dan voelen ze vooruitgang en momentum. Dit wordt gekenmerkt door inzicht in ontwikkeling en een dieper besef van vitaliteit en werkvervulling. Mensen die binnen een organisatie verdiepend leren, een toenemende energie ontwikkelen en staan te springen om te handelen, zetten een beweging in gang van impactvolle manifestatie, wendbaarheid, aantrekkelijkheid en vitaliteit die nodig is om duurzaam te blijven presteren. Die beweging willen wij weer terugbrengen in organisaties; door de mens opnieuw centraal te stellen en menselijkheid terug te brengen in de manier van werken en organiseren.

1.1 Onze visie op organiseren en organisatieontwikkeling

Graag gaan we wat dieper in op onze toekomstvisie op organiseren en onze kijk op organisatieontwikkeling. In de afgelopen jaren hebben we een mensgerichte methodiek ontwikkeld om mens en organisatie duurzaam te laten thriven. De hefbomen van de aanpak zijn niet zozeer vernieuwend; we benadrukken vooral de omgedraaide volgorde der dingen en de sterke onderlinge samenhang. Deze manier van organisatieontwikkeling heeft een positieve invloed op de energie, ontwikkeling en eigenaarschap van je medewerkers en daarmee op de effectiviteit en wendbaarheid van je hele organisatie. Je werkt vanuit 'wat er is', je gaat op zoek naar de intrinsieke motivatie en de kwaliteiten van mensen. Op basis hiervan activeer je gericht een nieuwe manier van (samen)werken die je verbindt aan een waardevolle ambitie. Zo zet je het vliegwiel van ontwikkeling aan en breng je een niet te stoppen beweging op gang. Wij maken daarbij een duidelijk verschil tussen implementatie en activatie. Beide zijn nodig, en ze moeten elkaar versterken om het effect te optimaliseren. Het overzicht op de volgende pagina geeft aan wat wij als belangrijkste verschillen zien.

	Implementatie	Activatie
Nadruk op	Plan uitvoeren	Mensen mobiliseren
Leiderschap wil	Mensen gefocust houden	Mensen in de mentale groeistand houden
Verandering is	Bewust geplande stappen	Resultaatgerichte ontdekking
Oriëntatie	Een proces uittekenen	Een reis co-creëren
Gericht op	Uniformiseren van menselijk gedrag	Bewuste verbondenheid in teams creëren
Basale attitude	Zekerheid ontleen aan het plan	Zekerheid ontleen aan kunnen omgaan met 'wat is'
Kernkwaliteit	Afstemmen en uitrollen (extrinsiek)	Empoweren en loslaten (intrinsiek)
Overtuiging	Persoonlijke verandering is een 'outside-in' individueel proces	Persoonlijke transformatie is een 'inside-out' team proces
Principe	Start met het plan (het 'harde')	Start met de verbinding (het 'zachte')
Voorkeurs tool	Pakkende presentaties, trainingen en rapportages	Pilots, in-context leren & 'story telling'
Bekende valkuil	Starheid; "my way or the high way"	Ongeduld; "we moeten snelheid maken"

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar de sterke relatie tussen de innerlijke staat van mensen en hun prestaties. Mensen die het goed hebben op het werk en het gevoel hebben dat ze zichzelf kunnen zijn, zijn creatiever, productiever, meer betrokken en veerkrachtig. Om die innerlijke staat expliciet te maken, hebben mensen het nodig om betekenisvol te ontmoeten: ontmoetingen die je raken, waar er iets onverklaarbaars met je gebeurt, die zin voor je hebben, die voorbijgaan aan het ego of iemands positie. Het soort ontmoetingen die lucht geven, nieuwe inzichten opleveren, verbinden en inspireren. In deze ontmoetingen bespreek je je innerlijke staat waardoor je je weer mens voelt, begrijpt wie je bent, wat je kan en wat je te doen hebt om het verschil te maken in je organisatie. En omdat mensen prima in staat zijn tot zelfregulering, komen ze vervolgens weer intrinsiek in beweging.

“Mensen die het goed hebben op het werk en het gevoel hebben dat ze zichzelf kunnen zijn, zijn creatiever, productiever, meer betrokken en veerkrachtig”

Het expliciet maken van deze innerlijke staat is daarmee een zeer belangrijke voorwaarde om vastgelopen organisaties weer vlot te trekken. Dit innerlijke proces van voortdurend kalibreren van onze innerlijke staat in een snel veranderende omgeving, is wat ons betreft de kritische competentie om samen te blijven thriven. Als mensen buitengesloten worden, of dit gevoel hebben, ervaren ze namelijk letterlijk pijn. En omdat veel mensen hiervan de schuld bij de organisatie en het management neerleggen, is het van essentieel belang om hen te helpen weer eigenaar te worden van hun eigen verhaal. De afbeelding op de volgende pagina geeft de vijf stappen weer die je rechtsom volgt om weer een thriving organisatie te worden.



1.2 De vijf stappen van mensgericht transformeren

1. Maak de ambitie persoonlijk (heel persoonlijk)

Om tot intrinsiek gedragen ontwikkeling te komen is het samen formuleren en vooraf doorleven van een waardevolle ambitie cruciaal. Verbonden zijn met elkaar en met iets dat groter is dan onszelf stimuleert namelijk een diep en creatief zingevingsproces. Je ziet een organisatie dan bijna vanzelf de ontwikkeling doormaken om het aanwezige potentieel volledig in te zetten. Je krijgt als individu het gevoel dat je bijdrage belangrijk is en gewaardeerd wordt. Energie, trots en bezieling worden haast tastbaar als je over de organisatie praat. Met interactieve, verbeeldende en belevingsgerichte ambitiesessies werk je toe naar een diep gevoelde waardevolle ambitie voor de organisatie. Deze ambitie creëert een mate van urgentie en bezieling in de organisatie.



Bezieling – Tot in je haarvaten ervaren dat het klopt wat de organisatie doet. Kippenvol hebben omdat je je kan verbinden aan iets dat groter is dan jezelf. Dat je merkt dat de organisatie haar echte potentieel aan het ontsluiten is. Dat ze een bijdrage levert die jij belangrijk vindt. Dat er energie en trots ontstaat als je het over jouw organisatie hebt.

2. Leiderschap gebaseerd op positief zelfbewustzijn

Leiderschap ontstaat als men vanuit persoonlijke kracht kan en wil bijdragen aan de organisatieambitie. Veel mensen moeten zich echter weer herinneren waar ze goed in zijn, waar ze voor op willen staan en waar ze energie van krijgen. Dit zelfbewustzijn leidt tot zelfvertrouwen en dit is weer de sleutel tot het nemen van eigenaarschap. Geef mensen de tijd om hun intrinsieke overtuigingen, drive en unieke talenten inzichtelijk te krijgen. Dat is cruciaal om vanuit overtuiging op te staan en eigenaarschap te nemen om mee te bouwen. Zo blijven mensen, en daarmee de organisatie, in de ontwikkelstand.



Eigenaarschap – Continu het beste uit jezelf en de organisatie willen halen. De beweging kunnen maken van frustratie naar drive, van geleefd worden naar zelf aan het stuur. En zo je werkelijke potentieel benutten en zien dat ook je collega's met glimmende ogen opstaan voor wat er werkelijk toe doet. Van betrokken naar bevlogen.

3. Zet je in om anderen succesvol te maken

Betere en integrale samenwerking levert synergievoordelen op en leidt tot meer creativiteit en een hogere productiviteit. Vertrouwen in en op elkaar is hier de absolute basis. Helaas verhinderen oude patronen, soms ook wel de onderstroom genoemd, een goede manier van samenwerken. Mensen raken op zichzelf en zijn niet meer gericht op elkaar te versterken. Het belangrijkste hierin is het omarmen en inzetten van de diversiteit binnen het team en het verlangen om te doen wat nodig is om anderen succesvol te maken. Daarnaast kan je verdiepen op teamdynamiek, feedbackprocessen, energiemangement, effectief vergaderen en oplossingsgericht communiceren.



Synergie – Samen ergens in geloven en er met je unieke vermogens aan bij willen dragen, zeker wetende dat de anderen er ook vol voor gaan. Een positieve toekomstgerichte manier van samenwerken die leven in de brouwerij brengt. Waarbij positieve energie en veiligheid het uitgangspunt vormen om vanuit eigen kracht optimaal bij te dragen.

4. Activeer ambitie gedreven ontdekken in plaats van doelgericht leveren

Een nieuwe ambitie vraagt ook vaak om een nieuwe werkwijze. Een ander business model, een andere manier van verkopen, de ontwikkeling naar zelforganisatie of het implementeren van agile werken – dit alles vraagt een verandering in werkwijze om de daadkracht van het team en daarmee de organisatie te verhogen. Op basis van persoonlijke kracht beter samenwerken is namelijk niet voldoende. Je zal ook met elkaar moeten investeren in een nieuwe werkwijze, met nieuwe routines. Routines die zorgen dat de daadkracht, creativiteit, het vermogen om te leren en de resultaatgerichtheid toeneemt. Want hetzelfde blijven doen en een andere uitkomst verwachten is, om met Einstein te spreken, waanzin.



Daadkracht – Keer op keer goede resultaten neerzetten door vanuit persoonlijke kracht de juiste activiteiten te ondernemen; vanuit de wetenschap dat alleen de gezamenlijke ambitie garant staat voor duurzame resultaten. Zo'n werkwijze laat ruimte voor leren en resultaatgericht ontdekken, waarvan iedereen de (potentiële) meerwaarde herkent.

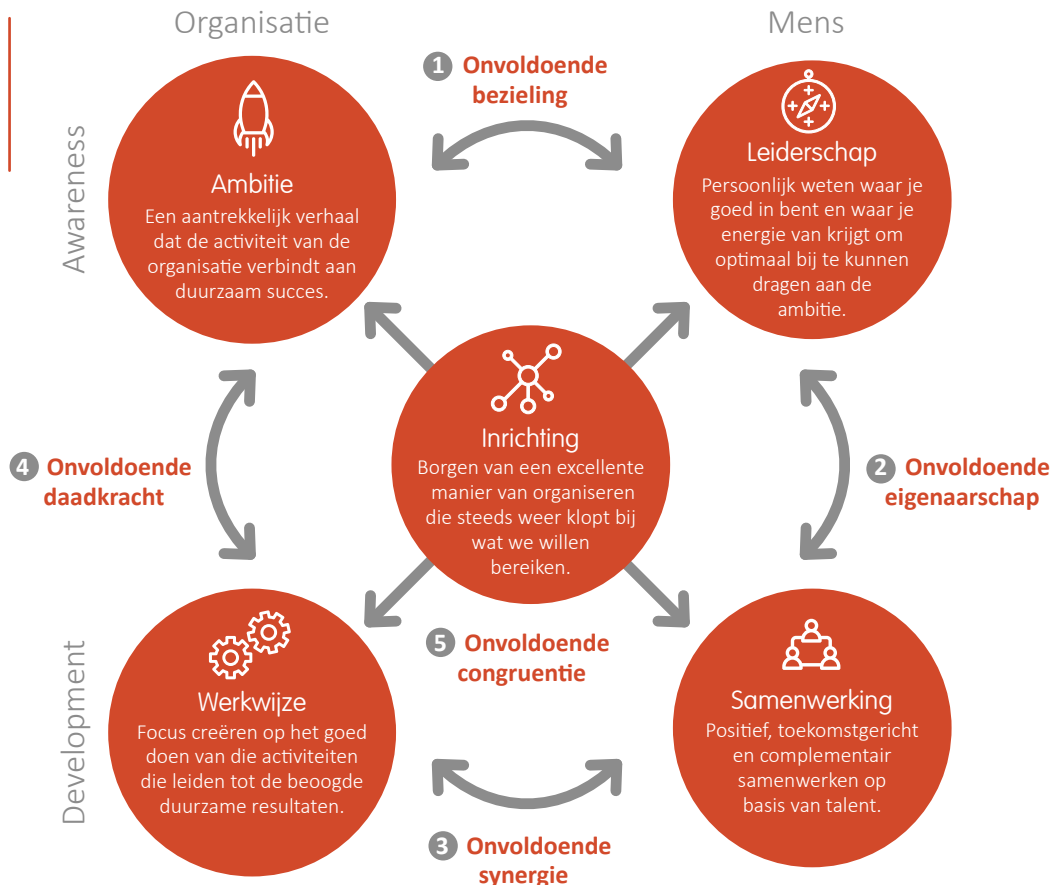
5. Klik vast wat je ziet werken en wat mensen motiveert

Om in de steeds sneller veranderende en verbonden wereld succesvol te kunnen bewegen, is een andere manier van organiseren vaak essentieel. Durf je in alle eerlijkheid te kijken of de manier waarop je je organisatie hebt ingericht in lijn is met je ambitie en past bij wat je mensen nodig hebben om optimaal te presteren? Ben je in staat de regeldruk terug te brengen en je systemen mensvriendelijker te maken? En lukt het je ook de exploitatie en exploratie gelijktijdig in te bedden in je organisatie? Hiermee borg je namelijk congruentie in de organisatie. Congruentie tussen mens en organisatie leidend tot een mensvriendelijke organisatie.



Congruentie – Een organisatie-inrichting die logischerwijs uit de manier van (samen)werken volgt. Een inrichting die integraliteit en klantgerichtheid stimuleert, uitgaat van een duale strategie en van empowerment en daarmee de wendbaarheid verhoogt. Waarbij er regelmatig besproken wordt of de manier waarop we ons organiseren nog wel klopt met wat we willen bereiken.

De vijf stappen die we rechts opsommen, helpen je voorbij de belangrijkste remmers van organisatieontwikkeling:



De komende vijf hoofdstukken zoomen we verder in op de vijf stappen naar een thriving organisatie en geven we praktische handvatten om ermee aan de slag te gaan.

“Waanzin is steeds opnieuw hetzelfde doen en dan verschillende uitkomsten verwachten”

- Albert Einstein



Wanneer ambitie
je wil om te slagen
voedt, ben je
vrijwel onhoudbaar.

2.0 Maak de ambitie persoonlijk (heel persoonlijk)

Een waardevolle ambitie is niet iets dat je in klein comité op papier zet zodat anderen het kunnen lezen en navolgen. Een ambitie werkt pas als deze intrinsiek belegd is en dus op een dieper niveau raakt. Het is een collectief gevoel, of zelfs een gezamenlijk geloof, dat je samen het verschil kan en zal maken in de wereld om je heen. Een dieper ervaren van waarom je doet wat je doet en hoe je het doet maakt samenwerken veel betekenisvoller. En een diepere drive om persoonlijk in actie te komen. En dat lukt alleen als je het samen persoonlijk maakt.

2.1 Waarom is het van belang?

Het is de voorwaarde om mensen echt te empoweren. De collectieve richting moet dan namelijk intrinsiek belegd zijn als je mensen meer vrijheid wil geven in de uitvoering. Een diepere keus die echt persoonlijk doorleefd moet zijn om je vanuit je eigen drijfveren betekenisvol te verbinden met de organisatie en optimaal bij te dragen aan resultaten die er toe doen. Een ambitie die iedereen begrijpt en zelfs leuk vindt, is niet genoeg. Zoals we weten wordt actie vooral getriggerd door emotie en niet door ratio. Het zal ieders diepere drive om in actie te komen, moeten raken.

2.2 Hoe kom je tot een waardevolle ambitie?

Om tot een waardevolle ambitie te komen, is het van belang dat je je betekenisvol met elkaar verbindt en deelt wat er leeft. Dat gaat niet over wat er was en wat zou kunnen zijn, maar dat wat er nú is, speelt en leeft. Werk met 'wat is'. Welke emoties, negatieve verhalen en weerstand er ook boven komen-- die komen boven omdat die er zijn. Probeer die weerstand niet te managen, van je af te laten glijden of te fixen. Afhankelijk van het verleden kan dat in sommige organisaties best wat langer duren.

Pas als de lucht geklaard is, als het verleden afgesloten wordt en er weer gezamenlijke hoop voor de toekomst ontstaat, kan er weer ambitie ontstaan. De enige manier om samen tot een diepe ambitie te komen is om iedereen te laten participeren in dit proces. Je moet onderdeel zijn van de co-creatie om er betekenis aan te kunnen geven. Eerst vertraagt het proces om met elkaar te verdiepen; vervolgens kun je versnellen om resultaat neer te zetten. Stel dus niet met een kleine groep de ambitie vast om daarna pas iedereen aan boord te krijgen. Begin je eerste ideeën meteen te delen en co-creëer het verhaal om het dieper te verankeren in de organisatie. Uit ervaring weten we inmiddels dat het persoonlijk maken van de ambitie het belangrijkste is. Vraag mensen om het persoonlijk te maken: wat zou dit voor jón betekenen? Wat zou jij willen veranderen, ontwikkelen? Mensen moeten de ambitie kunnen verbinden met hun eigen intenties om de diepte voor henzelf te begrijpen en ervaren. De keuze voor mensen om zich blijvend te ontwikkelen, mee te gaan in een transitie of te accepteren dat er een nieuwe manier van werken nodig is wordt namelijk gedreven door hun intentie. Intenties, de persoonlijk motiverende factoren, zijn de indicatoren voor hoe hard mensen bereid zijn eraan te werken en hoeveel moeite ze van plan zijn te doen om het beoogde gedrag en attitudes te gaan leven.

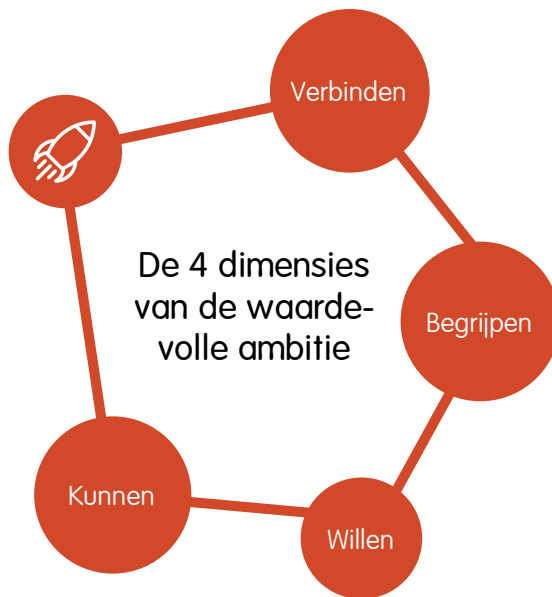
Deze dynamische motiverende factoren hebben vier belangrijke dimensies:

Verbinden: diepere keuze om je persoonlijk te verbinden aan de bedoeling van de organisatie

Begrijpen: begrijpen van het belang van de strategie, de doelen en de impact op je eigen werk

Willen: motivatie en betrokkenheid om de strategie te omarmen en ondersteunen

Kunnen: (ingeschatte) vermogen en ruimte om zelf effectief bij te dragen



Deze vier elementen horen daarom wat ons betreft ook thuis in de beschrijving van de waardevolle ambitie.

De vier vragen die dan centraal staan zijn:

- ✓ **Bedoeling:** Wat is het hogere doel of de bedoeling van de organisatie?
- ✓ **Doelen:** Wat wil je met elkaar bereiken en welke impact moet dat hebben?
- ✓ **Eigenheid:** Wat maakt je uniek? Waar ben je goed in? Hoe werk je samen? Hoe vul je leiderschap in?
- ✓ **Routeplan:** Welke gewaagde stappen ga je zetten? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Hoe zit het met de haalbaarheid? En hoe meet je progressie?

2.3 Wat is het effect van het samen komen tot een waardevolle ambitie?

Organisatieontwikkeling is in veel gevallen nog steeds een top-down proces gebaseerd op logica, de 'wijsheid van een paar' en externe facilitatie, in plaats van betekenisvolle dialogen in de hele organisatie. We hebben de kracht gezien van strategische dialogen ('wijsheid van velen') en wat er gebeurt als je hogere doelen verbindt met de ontwikkelagenda, persoonlijke groei en teamontwikkeling. En het mooie is dat je hiermee geen weerstand organiseert, maar je organisatie ter plekke gericht activeert.

En door vervolgens op individueel, team- en (doorsnedes van) organisatieniveau per stap te monitoren hoe mensen gedurende een verandering op de vier dimensies scoren, ontstaat een beeld van de adoptiegraad. Het helpt mensen ook om betekenis te geven aan hun handelen, de effecten van het uitproberen te duiden en om hierover op een constructieve wijze met hun collega's en leidinggevenden interactie aan te gaan. Wij zijn dan ook groot voorstander van zelf-monitoring in teams waardoor het goede gesprek ontstaat.

2.4 Wat zijn praktische handvatten om een ambitie te vangen in een verhaal?

- Ons hogere doel, onze bedoeling...
- Datgene wat ons intrinsiek richting geeft...
- Ik verbind me hier persoonlijk aan omdat...



//

Worden
wie je
bent.

- Friedrich Nietzsche

3.0 Vertrek vanuit positief zelfbewustzijn

Wij geloven dat er een sterke relatie is tussen de positief innerlijke staat van mensen en hun duurzame prestaties en aanpassingsvermogen. Mensen die zich in een thriving staat bevinden, zijn over het algemeen creatiever, productiever, meer betrokken en veerkrachtiger. Vaak zijn ze ook energieke en gezonder. Ze leren sneller: door te reflecteren op wat ze doen, hoe ze het doen en - als ze zichzelf de tijd gunnen - ook waarom ze het doen. Daarom is positief zelfbewustzijn, ook wel heelheid genoemd, zo belangrijk.

Vanuit positief bewustzijn ontstaat zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen ligt aan de basis van vertrouwen in de ander, in het team. En vertrouwen is weer een fundamentele voorwaarde voor goed samenwerken.

3.1 Het toegenomen belang van positief zelfbewustzijn

We zien de wereld om ons heen steeds complexer worden. Veranderingen volgen elkaar in een rap tempo op. We zien banen om ons heen verdwijnen. Dat vraagt van mensen veel aanpassingsvermogen en het kunnen omgaan met onzekerheid. Velen ervaren druk of zelfs stress om hun leven op orde te krijgen. Sommigen vragen zich ietwat apathisch af of het nog wel mogelijk is om grip te houden op dat wat ze willen bereiken. Of wellicht hebben ze dit al opgegeven en staan ze in de overlevingsstand.

De tendens is dat organisaties steeds meer leunen op persoonlijk leiderschap van medewerkers en in meer of mindere mate van zelforganisatie binnen teams. Dit is nodig om in de VUCA (Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous) wereld snel genoeg te kunnen reageren of vanuit voorkeur te anticiperen. Dit vraagt van mensen dat ze heel helder hebben wie ze zelf zijn, wat ze willen bereiken en wat hun bijdrage is in het team. Dan kom je tot persoonlijk leiderschap, wat zich uit in weten wie je zelf bent en wat je te bieden hebt, zodat je met alle onzekerheid en gebeurtenissen kan omgaan.

3.2 Worden wie je bent

Juist in deze tijd is het dus van belang te investeren in jezelf, in je eigen positieve zelfbewustzijn. In de hectiek van alledag loop je jezelf nog wel eens voorbij. Omgaan met de vele keuzes, steeds hogere werkdrukbeleving of zelfs stress houden je vaak weg bij momenten van rust. Je snakt soms naar leven in plaats van geleefd worden. Door deze reflectietijd in te plannen en je opnieuw te verbinden met je eigen passie, waarden en talenten creëer je weer richting voor jezelf. Het helpt je te worden wie je bent, in plaats van te voldoen aan de verwachtingen van anderen. Het helpt je ook in het voorsorteren op, het oprekken naar (via jobcrafting) of het zelfs creëren van de voor jou meest passende rol in de organisatie. Daardoor kun je uiteindelijk ook accepteren wie je bent en wat je te bieden hebt. Daardoor kun je hulp vragen bij waar het jou aan ontbreekt. En daardoor zal je zichtbaarheid in het team toenemen. Door te investeren in de manier waarop jij verbindt en communiceert, zal ook je persoonlijke effectiviteit toenemen.

3.3 Het effect van positief zelfbewustzijn

Het effect van positief zelfbewustzijn is een toename in zelfvertrouwen. En toegenomen zelfvertrouwen leidt weer tot meer ontwikkeling, risico's durven nemen en meer buiten je comfortzone opereren, kortom: je blijft leren. Dat is nodig om het aanpassingsvermogen van de organisatie te verhogen.

De effecten van opbloeiende mensen die werken op basis van talent zijn dan ook: focus, hogere productiviteit, betekenisvolle betrekkingen, vitaliteit en exploratief gedrag. En je voelt intuïtief aan dat dit leidt tot betere resultaten, meer wendbaarheid, grotere aantrekkelijkheid en bevlogen personeel.

3.4 Wat zijn praktische handvatten?

Wie kent zijn werkelijk unieke talenten; weet wat zijn diepste waarden zijn; kan zijn onuitputtelijke passie verwoorden en wat hij daarmee wil betekenen voor anderen? Daar inzicht in krijgen is juist nu van cruciaal belang om persoonlijk leiderschap van mensen te activeren.

Een van de beproefde methoden is om te investeren in een personal branding workshop, waarbij je medewerkers laat reflecteren over hun eigen merk en ze daarmee ondersteunt in het vinden van hun persoonlijke waarde-propositie voor de organisatie.

Met een personal branding workshop kan je stilstaan bij persoonlijke essentiële vragen zoals:



- > Wat is je persoonlijke passie en drive?
- > Wat zijn je belangrijkste waarden en overtuigingen?
- > Wat doe je met gemak goed, zijn je talenten?
- > Hoe blijf je trouw aan jezelf en blijf je tegelijkertijd in beweging? Hoe neem je persoonlijk eigenaarschap?
- > Wat motiveert je, kijkend naar de ambitie van je team?
- > Welke beleving zoek je in je team?
- > Welke activiteiten en projecten pak je het liefste op?
- > Hoe hou je regie op jouw optimale bijdrage in het team?

Een personal branding workshop is een ideale gelegenheid om betekenisvol te ontmoeten en elkaar beter te leren kennen. Je gaat met elkaar persoonlijke merken valideren en verrijken. Daardoor zal je verschillen beter leren begrijpen en waarderen en je op een andere manier, dieper en sneller met elkaar leren verbinden:

- > Waarom gedragen anderen zich zoals ze zich gedragen?
- > Wat delen we en waar vullen we elkaar aan?
- > Waar kan ik anderen voor inzetten, om te compenseren wat ik niet goed kan?
- > Waar zit de creatieve frictie en hoe gaan we die constructief gebruiken?

//

U•bun•tu
(oeboentoe)

~

'Ik ben,
omdat
wij zijn'

4.0 Anderen succesvol maken

Organisaties die *thrive* bestaan uit teams die thrive. Mensen in deze teams begrijpen dat je samen sneller verder komt. Het vermogen om samen te thrive, elkaar in te zetten op kracht en positief gedrag te koesteren, verhoogt het leervermogen, de wendbaarheid en de performance. Ze doorbreken destructieve patronen en vinden steeds weer nieuwe, betere patronen.

4.1 Ik ben omdat wij zijn

Een paar jaar geleden was er een antropoloog die een spel speelde met een aantal kinderen van een Afrikaanse stam. Hij zette een mand vol fruit in de buurt van een boom en zei: 'Wie als eerste bij de boom is, wint de fruitmand!' Nadat hij het startsignaal had gegeven, namen de kinderen elkaar bij de hand en liepen samen op de mand af. Ze gingen in een kring zitten om samen te genieten van het fruit. Toen hij hen vroeg waarom ze voor deze aanpak hadden gekozen, zei een van de kinderen: 'Ubuntu! Hoe kan iemand van ons blij zijn als alle anderen verdrietig zijn?' Ubuntu betekent 'Ik ben, omdat wij zijn' in de Xhosa-cultuur.

Organisaties die willen thrive, investeren in samenwerking en ondersteunen teams om een positief klimaat te creëren. Dit betekent ook het doorbreken van jarenlang opgebouwde, soms 'negatieve' patronen. Thriving teams zijn zo verbonden met elkaar, dat ze de innerlijke staat van het team —de zogenaamde onderstroom binnen het team-- bespreekbaar kunnen maken en er vervolgens naar handelen. Ze incorporeren wat ze voelen en aanvoelen in hun dagelijkse routines. En zodoende verbeteren ze de kwaliteit van het onderlinge contact, omarmen ze de onderlinge verschillen en zijn ze significant beter in het onderzoeken en acteren op externe uitdagingen. In plaats van verbale powerplay, eindeloze discussies of oorverdovende stilte en disconnectie, maken thriving teams, op basis van psychologische veiligheid, beter gebruik van hun co-intelligentie.

"Het is van belang om destructieve patronen te doorbreken, relaties te herstellen en te streven naar een diepere, op de ander gerichte verbinding."

4.2 Hoe kan je op de ander gerichte verbinding creëren?

De neurowetenschap leert dat je brein een sociaal orgaan is. Als mensen buitengesloten worden, ervaren ze letterlijk pijn. Daarom besteedt het brein behoorlijk wat processing tijd aan het denken over zichzelf en anderen, vooral als je het rustig hebt. Je ervaart deze gevoelens allemaal als je samenwerkt met anderen. Je went aan het omgaan met de negatieve gevoelens en je doet allerlei pogingen om gezien te worden en je positief te voelen. Als er teveel negatieve triggers zijn in een

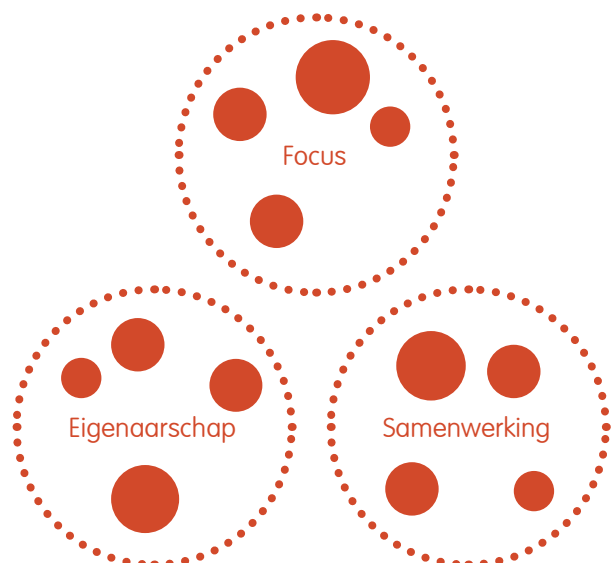
organisatie leer je om deze te rationaliseren en daarmee je reactie te temperen. Als gevolg hiervan verlies je je echte betrokkenheid. Je wordt dan puur transactioneel en terughoudend om het beste dat je hebt aan het team te geven. Daarom is het van belang om destructieve patronen te doorbreken, relaties te herstellen en te streven naar een diepere, op de ander gerichte verbinding. Gebaseerd op het gedachtegoed van David Rock van het NeuroLeadership Institute, noemen we vijf interessante tips die teams en organisaties helpen op een dieper level te verbinden en een positieve 'brain flow' te ervaren:

- › Zie je collega's voor wie ze daadwerkelijk zijn;
- › Leer om op een hele nieuwe manier met onzekerheid om te gaan;
- › Geef je collega's de vrijheid om autonoom te handelen;
- › Neem de tijd om relaties te verdiepen en verwantschap te ontwikkelen;
- › Sta voor eerlijkheid en rechtvaardigheid zodat vertrouwen en samenwerking kunnen floreren.

4.3 Hoe verbeter je de effectiviteit van teams?

We hebben ons de laatste jaren intensief bezig gehouden met de vraag wat teams nodig hebben om goed te presteren en, belangrijker, hoe je teams kan helpen daar zelf grip op te krijgen. Deze vraag staat los van de methodiek of manier van werken. Uit ervaring weten we inmiddels dat goed presterende teams in staat zijn zichzelf steeds weer op basis van nieuwe inzichten te richten, positieve regie op voortgang te organiseren en te zorgen dat de juiste vaardigheden complementair worden ingezet. Deze teams ontwikkelen een positieve, toekomstgerichte manier van samenwerken en installeren winnende routines die helpen bij het effectief omgaan met hun energie. Ze zetten resultaten neer die er toe doen en weten dat gezonde relaties, vertrouwen en veiligheid de basis zijn voor succesvol samenwerken.

Als wij teams coachen op team-effectiviteit, kijken we naar twaalf ingrediënten die keer op keer het verschil blijken te maken. Deze ingrediënten hebben we onderverdeeld in Focus, Samenwerking en Eigenaarschap.



Focus

Teams die weten waarom ze waar naartoe gaan en focus houden, presteren beter dan teams die dat niet helder krijgen. Focus en flow is daarbij een belangrijke voorwaarde. We hebben vier aspecten gevonden die teams helpen om gezamenlijk focus aan te brengen en op koers te blijven.

1. Nieuwsgierigheid: Het is belangrijk om open te staan voor belangrijke signalen van buiten en binnen en daarom zijn routines ingericht om deze op te halen en te wegen;
2. Duidelijkheid: Het concrete duwt het niet-concrete weg; daarom worden doelen concreet uitgewerkt, getoetst, gecommuniceerd en geordend op prioriteiten;
3. Bezieling: Er is een verschil tussen betrokken en bevlogen en daarom wordt er continu gewerkt aan een collectief gevoel of zelfs een gezamenlijke overtuiging waarmee samen het verschil gemaakt wordt;
4. Overtuigingskracht: Samen kom je sneller verder en daarom investeert het team actief in het vermogen om elkaar gericht in beweging te krijgen.

“Teameffectiviteit versterk je door focus, samenwerking en eigenaarschap”

Samenwerking

Een hecht team, dat continu werkt aan vertrouwen, raakt steeds beter op elkaar ingespeeld. Vertrouwen ontstaat vanuit (een diepere) verbinding, onderlinge zichtbaarheid en positieve oplossingsgerichte communicatie. Teams die in staat zijn om de innerlijke staat van het team te monitoren en er op te acteren, verhogen de positieve flow, het welzijn en daarmee de prestaties van het team. De vier aspecten waar wij naar kijken zijn:

5. Zelfinzicht: Positief zelfbewustzijn leidt tot krachtige individuen; daarom kent iedereen in het team de eigen kracht en vraagt regelmatig om feedback;
6. Veiligheid: Het belang dat iedereen zichzelf mag zijn en zich vrij mag uitspreken wordt omarmd; daarom wordt er met begrip geluisterd zodat iedereen participeert;
7. Groei-mindset: Een leven lang leren is wat de mens drijft; daarom sta je open voor nieuwe uitdagingen, ben je veerkrachtig en oplossingsgericht;
8. Diversiteit: We onderkennen het belang van verschillen, vergroten ze en kapitaliseren hierop.

Eigenaarschap

Gedrag verander je niet met intenties, maar door eigenaarschap te nemen en te doen wat nodig is. Je bent namelijk wat je dagelijks doet. Een manier van werken die door herhaling steeds meer inslijt en het verschil maakt in de ontwikkeling en de prestaties van je team. Wij onderscheiden vier winnende routines:

9. Heldere rolverdeling: Er is een duidelijke scheiding van rollen en verantwoordelijkheden afgesproken, wat zorgt voor helderheid;

10. Resultaatgedrevenheid: Het (team)resultaat wordt bereikt doordat iedereen gedreven is om neemt te doen wat nodig is (in tegenstelling tot doen wat je werd opgelegd);
11. Besluitvaardig: Snelle en gedragen besluitvorming is cruciaal voor aanpassingsvermogen, daarom is er een logische en effectieve manier van besluitvorming en communicatie afgesproken;
12. Afstemming: Onderlinge afhankelijkheid met andere teams is belangrijk in het bereiken van resultaat en daarom wordt de integrale afstemming goed gecoördineerd.

Wij zien in de praktijk dat teams met deze twaalf ingrediënten een positievere energiehouding ontwikkelen, makkelijker afstemmen met anderen, sneller en effectiever leren met elkaar, en dat hun drive om betekenisvolle resultaten neer te zetten groeit.

“Uit ervaring weten we inmiddels dat goed presterende teams in staat zijn zichzelf steeds weer op basis van nieuwe inzichten te richten, positieve regie op voortgang te organiseren en te zorgen dat de juiste vaardigheden complementair worden ingezet.”

4.4 Praktische handvatten om te kijken of je aan het thriven bent als team

Als een team een krachtig verlangen heeft om het verschil te maken, verdiepend leert en een toenemende stroom van energie ervaart, zal dit een duurzaam fundament leggen voor optimaal presteren. Door op basis van een aantal vragen tijd vrij te maken voor reflectie en interactie, wordt het vermogen om zelf je wendbaarheid en prestaties te reguleren vergroot. Het is belangrijk om niet te oordelen, maar met elkaar na te denken over mogelijke verbeteringen en dan samen te kijken wat je ermee gaat doen. Hier zijn zes dagelijkse vragen om het kalibratieproces in je team te starten:

Persoonlijke reflectie:

Focus: Zit ik in een flow? Voel ik me energiek?

Zelfvertrouwen: Leer ik? Boek ik vooruitgang?

Eigenaarschap: Doe ik wat nodig is? Maak ik het verschil?

Teamreflectie:

Focus: Krijgt het team er energie van? Neemt het gezamenlijke energieniveau toe?

Vertrouwen: Leer je van elkaar? Groeien we als een team?

Eigenaarschap: Doen we het als team samen? Neemt onze realisatiedrang toe?

Het is ook een leuke manier om vergaderingen mee af te sluiten. Zijn we gemotiveerd om in beweging te komen? Hebben we wat van elkaar geleerd? Hebben we er energie van gekregen? Vermoedelijk zal een eerlijk antwoord op deze vragen de manier waarop we vergaderen voor altijd veranderen.



Als je een schip wil
bouwen, roep dan
geen mannen bij elkaar
om hout te verzamelen,
het werk te verdelen
en orders te geven.
In plaats daarvan, leer
ze verlangen naar de
enorme eindeloze zee.

- Antoine de Saint-Exupéry

5.0 Activeer ambitie gedreven ontdekken in plaats van doelgericht leveren

De druk op teams om goed te presteren in tijden van snelle veranderingen, neemt zienderogen toe. Ook de eisen die gesteld worden aan teams om grip te houden op resultaat, onder druk te blijven functioneren en sterker nog, gezamenlijk een positieve spiraal weten te creëren, breiden zich uit. Het blijvend presteren lukt niet alleen meer met het bevorderen van teamspirit, onderlinge communicatie en aanspreekgedrag. Het vraagt om een continu proces van aanpassen, finetunen en ontwikkelen. Daarom zal je ook moeten investeren in een nieuwe werkwijze met nieuwe routines. Routines die zorgen dat de daadkracht, creativiteit en het vermogen om te leren toenemen.

Ook zien we de trend naar meer autonome, zelfstandige teams, vanwege de belofte van wendbaarheid en creativiteit die aan deze manier van organiseren wordt toegedicht. Veel van de inmiddels bekende methodieken hebben fantastische tools en routines, maar helaas worden die vaak verkeerd ingezet. Dat is heel begrijpelijk, want managers hebben haast om weer snel grip te krijgen. Zo implementeren ze een nieuwe werkwijze, zonder de mens te activeren. Teams leren dan een methodiek in plaats van methodisch werken en daarmee wordt voorbijgegaan aan de eigen drive om succesvol te willen zijn, en het ontdekken van eigen unieke organiserende principes. Met simpelweg adopteren van een nieuwe werkwijze kom je er niet meer.

5.1 Goed presterende teams zetten resultaten neer die er toe doen

We definiëren werkwijze als het geheel aan mindset, routines en procedures die een effect sorteren of waardoor een resultaat wordt verwezenlijkt. Mensen handelen vooral vanuit hun emoties en gevoel, en slechts deels op rationele gronden. De vraag is dus: ‘welke emoties triggeren we bij de manier waarop we onszelf organiseren?’ Wij geloven dat een werkwijze werkt als deze vertrouwen en intrinsieke motivatie stimuleert. Mensen worden gestimuleerd in positief zelfbewustzijn en autonoom handelen wanneer hulpvragen toenemen, mensen hun voortgang zelf kunnen monitoren en wanneer ze leren van hun fouten.

Organiseren is een werkwoord dat je dus niet moet institutionaliseren, niet of zeker niet te snel moet vastgieten in een organisatiesysteem met bijbehorende hiërarchie. Daarmee wordt het onpersoonlijk en plaats je de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en effectiviteit van de samenwerking buiten het team. De praktijk leert echter dat de meeste organisaties hier nog steeds hun zekerheid aan ontlene. Je zou ook kunnen zeggen dat ze hiermee handig hun eigen onzekerheid buiten zichzelf leggen. Hiermee zijn organisaties en dus ook teams op slot gezet. Dit vraagt dus om een nieuwe manier van kijken en doen.

De route naar de beoogde resultaten in de huidige tijd van transitie, is een dynamisch ontdekkingsproces. Daarom moeten doelformulering en prioriteiten stellen ingebed worden in een dynamisch proces van met elkaar in dialoog blijven. Juist deze dialoog cultiveert de ontwikkeling van het team en de teamleden. De opzet van projecten wordt daarmee iteratief en dat vereist steeds actief bijsturen, leren op basis van (tussen)resultaten, voortdurend verzamelen van recente contextinformatie, iedereen weer 'oplijnen' met de ambitie en het blijvend kalibreren van persoonlijk eigenaarschap. Daarom prefereren wij ambitie gedreven ontdekken boven doelgericht leveren.

5.2 Hoe stimuleer je ambitie gedreven ontdekken?

De focus mag meer komen te liggen op je organiserend vermogen in plaats van op het naleven van een blauwdruk. Dit is essentieel om de veerkracht binnen een organisatie te verhogen. Volgen mensen een dominant model of doen ze wat nodig is om optimaal bij te dragen aan de resultaten? De manier van het top-down verdelen van werk is ernstig toe aan vervanging. Om veerkracht te organiseren is intrinsiek gemotiveerd handelen op basis van externe en contextuele sensitiviteit van belang.

Van adopteren naar adapteren

Mensen zijn dynamisch en innovatief – organisaties zijn dat niet. Er kan veel veranderen als organisaties zouden leren om zich aan te passen aan hun omgeving via de mensen die er werken, in plaats van veel tijd en geld te investeren om mensen zo ver te krijgen de voorgeschreven routines te adopteren. De meeste traditionele organisaties stellen hun vertrouwen op manuals, functieomschrijvingen en hiërarchie. Door hierop te vertrouwen zitten ze muurvast. Een dominante hiërarchie zorgt ervoor dat mensen vooral naar boven kijken in plaats van naar buiten en bij zichzelf naar binnen. In plaats daarvan moet je mensen empoweren om het ideeëngoed te adapteren op basis van eigen inzicht en collectieve ambitie, in plaats van het adopteren van alles wat voorgeschreven is.

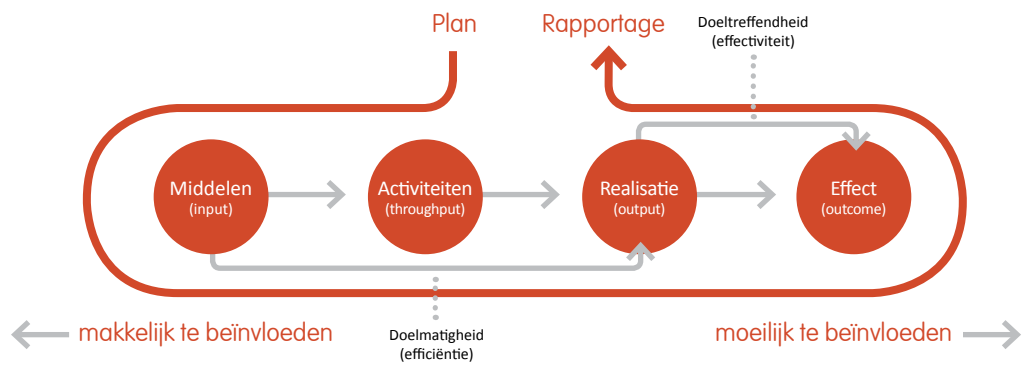
Van organisatie naar organiserend principe

Steeds vaker hoor je dat we terug moeten naar de bedoeling van organiseren om weer grip te krijgen op de toekomst. Het lijkt een prettige manier om een halt toe te roepen aan de versnippering en versnelling. De vraag is dan natuurlijk hoe je weer samen grip krijgt op basis van vertrouwen. Waarbij het volgens mij niet de bedoeling is om een nieuwe organisatievorm te bedenken, maar ons te concentreren op een steeds evoluerend organiserend principe. Vandaar dat ook zelforganisatie sterk in opkomst is in organisaties. Belangrijk is om dit zuiver te houden en mensen en teams te leren zichzelf te organiseren, in plaats van het naleven van weer een nieuwe blauwdruk. Door teams zelf weer hun vaak unieke organiserend principe te laten vinden, komen ze weer bij de oorsprong van waarom ze zich überhaupt samen organiseren om een doel te realiseren.

Relateer realisatie altijd aan het effect

In veel organisaties wordt vooral gestuurd op doelmatigheid en minder op doeltreffendheid. Mensen doen wat ze moeten doen en realiseren hun doelen. Maar doen die resultaten er dan werkelijk toe? Wat gebeurt er als het positieve effect uitblijft of eenvoudigweg niet ervaren wordt?

Ervaren mensen dan voldoende ruimte om te kijken wat er anders gerealiseerd moet worden om wel effectief te zijn? Welke activiteiten moeten daarvoor in gang gezet worden en wat de middelen zijn die daarvoor nodig zijn? Hoe beter teams onderstaande afbeelding begrijpen en actief gebruiken bij in hun gesprekken, hoe efficiënter en effectiever ze worden.



Dit zijn elf bewezen effectieve suggesties om ambitiegedreven ontdekken te stimuleren



1. Doe de wakker-check

Het is vaak makkelijker anderen te volgen of eenvoudigweg ingeschakeld te worden, dan te zoeken naar wat we echt willen bijdragen aan het geheel, waar we ten diepste voor op zouden willen staan. En juist daar zit de bezieling en ook het eigenaarschap.



2. Focus hebben en houden

We maken samen plannen en toetsen deze in de keten en met de ketenpartners. Prioriteiten bepalen we op basis van ons afgestemde plan/de bedoeling. We kiezen i.p.v. te stapelen.



3. Dingen simpel houden

Samenwerking wordt wel eens lastig vanwege de complexiteit en interdependentie van heel veel zaken. Het helpt dan om zaken simpel te houden en te kijken welke stappen je sowieso kan zetten of welke sub-besluiten je alvast kan nemen (zo klein mogelijk).



4. Expliciet instemmen of verbeteren

Als er ideeën worden geopperd, stem je expliciet in óf je komt met een verbeterd idee. Daarmee voorkom je torpederend gedrag en zorg je voor constructieve concrete vooruitgang.



5. Besluiten nemen tot nader order

Een besluit wordt genomen op basis van de aanwezige informatie. Mocht er zich nieuwe informatie aandienen dan kan het besluit veranderen. Dit houdt ons wendbaar en voorkomt eindeloze 'wat als'-discussies.



6. Het goede doen

Als we vast zitten of er niet uitkomen stellen we de vraag: wat is nu het goede om te doen? Hiermee spreek je een diepere wijsheid aan. Als dat niet helpt gebruiken we de hiërarchie om de relatie te beschermen en voortgang te houden.



7. Reflecteren = leren

Wanneer je kwesties expliciet maakt, dan kan je er wat mee. Neem na elke meeting, elke activiteit vijf minuten om te reflecteren. Wat ging goed? Wat kan beter? En: hoe realiseren we dat?



8. Organiseren van bezieling

We organiseren vaak vooral om resultaten neer te zetten. Maar hoe zit het met de bezieling? Het organiseren van bezieling gaat via resultaten die er toe doen voor klanten, organisatie en de medewerker zelf. Zorg dat mensen het beste van zichzelf kunnen en mogen geven voor het geheel. Dan creëer je een context waar mensen eigenaarschap nemen i.p.v. compliant gedrag vertonen.



9. Meetings leuk maken door focus, samenwerking en eigenaarschap

Veel meetings gaan verloren aan het rondpompen van eigen meningen zonder actie. Door samen focus aan te brengen (met een concrete agenda), vooral samen te werken (onze diversiteit effectief te gebruiken) aan projecten en eigenaarschap te stimuleren (expliciet maken) kom je samen verder.



10. Volg de energie

Situaties veranderen doordat mensen ergens energie op zetten. Als dat er niet is gebeurt er ook niks. Dus kijk waar de energie zit en volg die, want daar ligt ook de snelste weg naar resultaten die er toe doen. Durf te stoppen met wat niet werkt.



11. Zichtbaar vangen van voortgang

Hoe triviaal ook, mensen hebben behoefte om voortgang te zien. Dit is een belangrijke motivator om door te gaan. Dus zorg dat je met je team de voortgang zichtbaar kan volgen.

De beste principes voor jouw organisatie vind je overigens samen.

5.0 Klik vast wat je ziet werken en wat mensen motiveert

Veel organisaties voelen aan als gesloten inrichtingen met een heldere scheiding van taken en georganiseerde onverantwoordelijkheid. Medewerkers-betrokkenheid is niet meer iets waar we met elkaar het gesprek over aangaan maar delegeren we naar een jaarlijkse meting. Niet voor niets verplaatst de discussie zich ook hier naar de manier waarop we onze samenwerking organiseren. Waarbij de grootste disruptie niet de technologie is, maar de sociale innovatie die nodig is om met de technologie te kunnen excelleren als organisatie.

Wij geloven in menselijke organisaties. Organisaties die zo ingericht zijn dat ze samenwerking stimuleren, authentiek aanpassingsvermogen van mensen cultiveren en als vanzelf op veranderingen inspelen op basis van externe en contextuele sensitiviteit van mensen.

5.1 Waarom investeren in menselijke bedrijven?

Organisaties zijn een eigen leven gaan leiden, een leven waarin continuïteit, financiële waarde en groei belangrijke doelen zijn geworden. Het behalen van resultaat is in vele gevallen belangrijker geworden dan betekenis en waarde-creatie. Ook hebben mensen in organisaties vaak iedere vorm van gezamenlijke betekenis verloren en is de samenwerking verworden tot een op wantrouwen gebaseerde manier van overleven. Er wordt inmiddels fors geïnvesteerd in nieuwe technologie, maar de sociale transformatie die nodig is om hiermee succesvol te zijn blijft achter. Dit alles leidt tot in zichzelf gekeerde organisaties die de connectie met klanten en de realiteit kwijt zijn geraakt. Kijkend naar de realiteit komt er nogal wat op je af. Vroegere zekerheden maken plaats voor veel onzekerheid. Wat je gisteren succesvol maakte is geen garantie voor de toekomst. De talentkrapte wordt een steeds groter probleem. We hebben het dan nog niet eens over de mondiale problemen waarvan de rekening steeds vooruit wordt geschoven. Deze realiteit vraagt om bezielde organisaties die buiten hun grenzen acteren; om mensen die het beste geven van wat ze te bieden hebben, die bereid zijn hun eigen transformatie aan te zwengelen, en die vanuit verbinding en vertrouwen samenwerken aan resultaten die er toe doen.

De menselijkheid terugbrengen is dus cruciaal om opnieuw te verbinden met zowel de realiteit en vernieuwing als ook het gezamenlijk oplossen van vastgelopen systemen. De thriving neemt exponentieel toe als de wendbaarheid toeneemt; een platform voor nieuwe ideeën, experimenten en ontdekkingstochten. En vooral ook wanneer je je weet aan te passen om gedeelde waarde te blijven creëren. Helaas zijn de meeste organisaties nog steeds vastgeroeste systemen.

5.2 Waar kan je beginnen?

Denk in gedeelde waarde

Denken in gedeelde waarde groeit als je vanuit vertrouwen en overvloed gaat werken. De game-theorie zegt ons dat de waarde het hoogst is als we onszelf én het systeem in gedachten hebben. Wat betekent dat voor organisatiegrenzen, out-of-the box denken en potentieel vrijmaken? Is het mogelijk om je perspectief te vergroten, uit te zoomen op je sector of waardeketen en beslissingen te nemen die de meeste waarde creëren voor het hele systeem? We weten dat de huidige gefragmenteerde infrastructuur niet in staat is de huidige sociale problemen op te lossen. De enige manier waarop de sociale innovatie gaat versnellen is als we uit onze silo's komen en op systeemniveau gaan opereren.

Stop met positionele hiërarchie

Het dominante model in veel organisaties is een vorm van gecontroleerd commitment tussen managers en medewerkers. We stellen voor dat te veranderen naar gefaciliteerd eigenaarschap in een teamsetting. Op vertrouwen gebaseerde handelingsvrijheid zal leiden tot eigenaarschap en verwantschap in het team. Dit verhoogt de wendbaarheid en de passie voor resultaten die er toe doen. Betekent dit dat we geen managers meer nodig hebben? Zeker wel, maar dan in een andere rol. Je moet nog steeds het leiderschap van een team faciliteren en ze helpen met het vinden van hun organiserend principe.

Begrijp ons niet verkeerd; hiërarchie is niet onbelangrijk. Het helpt om te weten wie waar over gaat en wie welke beslissingen kan nemen, wie met wie moet afstemmen om te prioriteren en hoe kennis gedeeld wordt. Het is de positionele hiërarchie waartegen we ageren, vooral omdat het een disbalans creëert in onderlinge relaties en toegeschreven verantwoordelijkheid waardoor bureaucratie hoogtij kan vieren. Dit alles pleit voor een niet-hiërarchische manager die zaken voor elkaar krijgt door zelforganisatie, collectief leren en persoonlijk leiderschap in teams te faciliteren. De hamvraag is dan natuurlijk of je je teams voldoende vertrouwt om zichzelf te organiseren.

Start met het waarderen van gezonde praktijken

De manier waarop je succes definieert en waardeert is aan revisie toe. De meest eenvoudige manier om dat te doen is weer terug te gaan naar de bedoeling, je klanten en andere stakeholders weer in het middelpunt van denken en doen te zetten. En ook door een betere balans aan te brengen tussen geld en gezondheid. Zo ontdek je dan samen weer je diepere doel en de manier waarop je dat wil gaan bereiken. Ik vraag nog wel eens aan directeuren: 'Wat is de kwaliteit van je winst?' Heb je die op een gezonde manier verdiend als je kijkt naar je mensen en het milieu? Heb je een gezond bedrijf? Of overheerst de geld- en resultatenkant, waardoor je een exploitatiemachine krijgt waar het leven langzaam uit loopt? Wat je het meest waardeert krijgt je aandacht, dus zal je samen moeten herontdekken wat je waardeert om de juiste setting te creëren voor thriving teams en mensen. En dat zal je dan ook blijvend moeten waarderen!

Schaf alle regels af die door vertrouwen kunnen worden vervangen

De meest fundamentele verandering is die van georganiseerd wantrouwen naar vrijheid op basis van vertrouwen. Sommige organisaties hebben al alle regels en procedures afgeschaft die de afwijking proberen te elimineren. In plaats van mensen te vermoeden met regels die met name zijn opgesteld voor de 3% van de mensen die deze toch blijven overtreden, geven deze organisaties meer bewegingsvrijheid en stimuleren ze ondernemerschap en het nemen van risico's. Wat zou er gebeuren als je alleen nog maar regels zou hebben om samenwerking te stimuleren? Als je zou investeren in een gezamenlijke aanpak waar vertrouwen zowel samenwerking als initiatief stimuleert?

Plan tijd om te reflecteren, te beleven en te leren

Haast is een diep geworteld probleem in organisaties. Het creëert een op adrenaline gebaseerde 'ik kan alles'- of 'als ik het niet doe, gebeurt het niet'-sfeer. Onderzoek heeft aangetoond dat aan prestatiedruk gerelateerde haast je beoordelingsvermogen en dus goede besluitvorming aantast. Dit resulteert dan vaak in een negatieve spiraal. Om de spiraal te doorbreken, moet je eens in de zoveel tijd vertragen. Het creëren van ruimte om na te denken, dingen te doorleven en een ander perspectief op zaken te krijgen, zijn belangrijk om werkelijke oorzaken aan te pakken in plaats van aan symptoombestrijding te doen. Laten we in plaats van elkaar te vermoeden met haastige vergaderingen die nergens toe leiden, met elkaar de tijd nemen om te reflecteren, te leren en zo een opwaartse spiraal te creëren om de business te activeren.

Stimuleer informeel leren door free flow van kennis te bevorderen

In een omgeving waar intensief kennis gedeeld wordt, weten mensen met welke kennis ze kunnen bijdragen aan de organisatie en ook wanneer en hoe ze dat moeten inbrengen. En nog belangrijker, ze weten ook waarom ze het moeten delen, omdat ze handelen vanuit hun intrinsieke motivatie om anderen succesvol te maken. Op deze manier wordt kennisdelen vanzelf organisatie ontwikkeling. De organisatie past zich natuurlijk aan doordat medewerkers zich aanpassen aan de informatie en kennis die vrijelijk wordt gedeeld. De ervaring leert dat hoe meer mensen onderling verbonden zijn, hoe beter ze zich aanpassen aan deze informatie.

Een dergelijke verbondenheid ontstaat uit kwetsbaarheid, sociale intelligentie en gedeelde passie. Naarmate deze aspecten worden gestimuleerd, neemt het aanpassingsvermogen dus toe. Je hoeft mensen dan niet meer te vertellen hoe ze dingen moeten doen. Ze leren en passen zich aan door vanuit de informatie en kennis die gedeeld wordt eigenaarschap te pakken en echt samen te werken. Helaas worden we nog steeds geconfronteerd met organisaties die de perceptie hebben dat ze kennisdeling kunnen formaliseren of programmeren, wat vaak resulteert in juist het tegenovergestelde gedrag.

Zorg dat je exploitatie en exploratie beiden inregelt in je organisatie

De meeste organisaties zijn wel ingericht op het organiseren van de exploitatie (huidige producten en diensten) maar minder effectief in het organiseren van de exploratie, terwijl dit belangrijk is voor je bestaansrecht op de lange termijn. Wie immers hetzelfde doet als altijd, kan ook dezelfde resultaten verwachten – er verandert niets.

Exploratie vraagt om een andere benadering, waarin bezieling een cruciale plek inneemt. We hebben goede ervaringen met het opzetten van een virtuele innovatieversneller waarbij projecten vooraf worden geaccordeerd en mensen vanuit diverse disciplines en diverse kwaliteiten samenwerken aan innovatieve oplossingen en transitie. Deze worden dan begeleid door een gids die teams ondersteunt in het innovatieproces.

“Managers zijn ergens vergeten om mensen te helpen met hun eigen thriving state, ze te helpen met hun interne dialoog, bijdragen van binnenuit, intrinsiek.

5.3 Praktische HR instrumenten die de menselijkheid gaan bevorderen

Van competentie management naar personal branding

Mensen worden in hokjes gestopt met competentie management. Het effect hiervan is middelmatigheid, omdat managers met deze tool de incompetentie van de medewerker benadrukken. Soms lijkt het op een goedbedoeld instrument om managers te helpen met hun eigen incompetentie om zich met mensen en hun talent te verbinden en gewoon een goed ontwikkelgesprek te voeren. Wij promoten de uniciteit van mensen door ze te faciliteren om hun eigen persoonlijke merk te maken. Dit vraagt om een ander instrument en een andere dialoog, zoals we eerder bespraken.

Van performancereview naar waardedialoog (preview)

Een belangrijke verandering zien we in de manier waarop we voortgangsgesprekken doen. We zijn jaren getraind om dit soort gesprekken smart, resultaatgericht en emotioneel te voeren. En natuurlijk heeft dit ook voordelen. We zien echter ook nadelige gevolgen vanwege het feit dat het vaak een gesprek over het verleden is in plaats van over de toekomst. Managers zijn ergens vergeten om mensen te helpen met hun eigen thriving state, ze te helpen met hun interne dialoog, bijdragen van binnenuit, intrinsiek.

In plaats daarvan zouden managers de tijd moeten nemen om te verbinden, te reflecteren en te experimenteren om zo het zelfbewustzijn van hun mensen te verhogen. En vanuit dit verhoogde zelfbewustzijn gaan mensen intrinsiek eigenaarschap oppakken voor hun toekomstige toegevoegde waarde. Dus in plaats van het afvinken van resultaten, samen de dialoog aangaan over de toegevoegde waarde op basis van iemand persoonlijke merk.

Van hokjestools naar holistische persoonlijkheidstesten

Veel persoonlijkheidstesten of 360-graden feedback tools die gebruikt worden, stoppen mensen in een hokje en hebben vaak een of-of-benadering. Je bent bijvoorbeeld óf een denker óf een voeler. Wij geloven dat unieke talenten vaak ontstaan in combinaties van ogenschijnlijk tegengestelde aspecten van je persoonlijkheid. En daarom gebruiken wij graag tools die werken vanuit een en-en-benadering. Wij vinden Lumina Spark erg effectief als het gaat om het spotten van deze mooie combinaties.

Het einde van talentmanagement

Talent is perfect in staat zichzelf te managen. Het enige wat medewerkers in de weg staat, is ervaring, feedback en de vrijheid om te doen waar ze goed in zijn in de nabijheid van ervaren, senior mensen. Een tekort aan mooie opdrachten en het ontbreken van mensen die over deze opdrachten gaan, worden vaak gezien als bottlenecks.

Talentmanagement wordt nog te vaak gezien als een zware strijd waarin vers talent wordt bewaard om de strijd te overleven. In plaats daarvan moeten organisaties deze analogie kwijt zien te raken, waarbij managers de poortwachters zijn van nieuw leiderschap. Mensen zouden bijvoorbeeld terug kunnen gaan naar meester-gezel-relaties, waarbij ze snel veel verantwoordelijkheid krijgen en ze de feedback dichtbij organiseren.

De veranderingen die we in dit betoog voorstellen, draaien om het terugbrengen van de uniciteit van mensen, in plaats van ze te behandelen als human resources. In een tijd als deze is het zó belangrijk dat we de menselijke factor centraal stellen. Daar staan wij voor. Mensgericht transformeren. Vanuit onze jarenlange ervaring weten wij wat de impact is van vitale, gemotiveerde mensen: wendbare, florerende organisaties met tomeloos enthousiasme en eigenaarschap aan de basis. •

