

Het Mens Effect

Inleiding

Het Mens Effect

Voor elke organisatie-uitdaging staat een mens. Uiteindelijk moet deze zijn unieke combinatie van competenties, eigenschappen en ervaring aanwenden om tot de oplossing te komen. Op elk niveau en elke dag. We kunnen alles digitaliseren en automatiseren behalve dat unieke dat de mens brengt. Die onnavolgbare verworvenheid om verbanden te leggen, een droom na te jagen, zijn hart te volgen.

Het creëren wat er eerder niet was. Een impact op de wereld.

Dat noemen wij: Het Mens Effect

Die hele mens zien, dat is de eerste stap naar maximaal mens effect. De hele mens met al zijn competenties, persoonlijkheid en ambitie. Maar ook uitdagingen, valkuilen en ontwikkeldoelen. De hele mens kunnen inzetten, daar zetten wij op in. De mens die werk doet dat overeenkomt met wie zij of hij wil zijn. Verbinding maakt die niet alleen gebaseerd is op het functionele, maar ook op drijfveren en waarden. In privé, werk en alles wat daartussen zit. Voor geluk, groei en zingeving.

Wij geloven in harde data. Juist als het gaat om zachte krachten. Wetenschappelijke studies en de dagelijkse praktijk laten zien dat je een klik, chemie of teamsucces heel precies kunt voorspellen. Neem dus niet

een verandermanager aan met een behoudende persoonlijkheid, stel niet een team samen van mensen met verschillende mentale modellen en weet hoe de cultuur de innovatiekracht voorspelt. Deze *big people data* zorgen voor maximaal effect van uw mensen.

In deze whitepaper belichten wij Het Mens Effect van verschillende kanten. Beginnend bij onze basis; de positieve psychologie. Vervolgens worden duurzame effectiviteit, leiderschap en nieuwe vormen van samenwerken en organiseren belicht.

Meer weten?

Bel ons! 0348 - 48 49 50

Of stuur een e-mail naar info@lagerweij.nl

Je beste versie

De ambitie van positieve psychologie

Een team dat niet goed functioneert een beetje beter laten werken, daar neemt de positief psycholoog geen genoegen mee. Hij of zij ziet de potentie van het team en weet dat de impact *grootsch* kan zijn. Geloof in de kracht van mensen wakkert de ambitie aan; het gaat immers om het vergroten van geluk en welzijn. Dat garandeert zeker geen zachte aanpak, maar vaak ook *tough love*.

De mens staat weer centraal in organisaties. Niet omdat het mode is om bezig te zijn met de *'soft side'*, nee, het dient een strategisch doel. In zowel de wetenschap als de praktijk ziet men daarom de rol van de HRM-afdeling verschuiven naar die van strategisch businesspartner (SHRM). Juist die verschuiving vraagt om een andere aanpak. Eén die de urgentie aangeeft om het menselijk kapitaal in de organisatie optimaal te benutten, om op deze manier strategisch voordeel te behalen op de concurrenten. Maar hoe doe je dat? Hoe benut je het *human capital* optimaal?

De positieve psychologie

Decennialang lag de focus binnen de psychologie op het vaststellen van deviant gedrag. Sinds een jaar of 20 is daar een krachtige stroming bij gekomen. Vanuit de praktijk en de empirie wordt gepleit voor een meer constructieve benadering van het menselijk gedrag; de positieve psychologie. Binnen de positieve psychologie wordt de mens als *geheel* gezien en van daaruit wordt gekeken wie iemand *kán* zijn. De focus ligt op het waarnemen van de mogelijk-

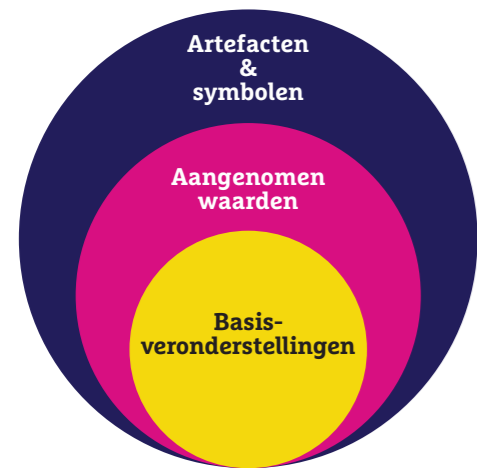
heden en het bevorderen van welbevinden en succes. Op deze manier wordt er naar gestreefd dat ieder individu, team en organisatie zijn eigen best haalbare versie vindt.

Broaden and build

Voor organisaties betekent dit dat alleen uitgaan van (functie-)competenties niet genoeg is. De ontwikkelingsvraag richt zich op dat wat er bij een individu of team al aanwezig is aan talenten, krachten en drijfveren. Deze herkennen, erkennen, ontwikkelen en inzetten zorgt voor positieve ervaringen. Volgens de *broaden-and-build*-theorie van Fredrickson (2009) zorgen deze positieve ervaringen en emoties voor het hanteren van een optimistische, open en opbouwende manier van denken. Dit ondersteunt de groei van fysieke, sociale en intellectuele capaciteiten. Om persoonlijke en collectieve doelen te bereiken, dienen individuen deze manier van denken voort te zetten en hiermee door eigen grenzen heen te gaan. Dit kan leiden tot een tijdelijk gevoel van discomfort en onzekerheid, maar heeft op de lange termijn het effect dat er cognitieve groei

Inhoud

Positieve psychologie	3
Duurzame inzetbaarheid	6
De organisatie van samenwerken	9
De teamparadox	12
Leiderschap van waarden	13
Het nieuwe organiseren	16
Het mens effect in 2050	19



Cultuur in drie lagen - Model van Schein

3

Artefacten & symbolen: zichtbare structuren en processen in een organisatie. Bijvoorbeeld huisstijl, taalgebruik, regels en materiële objecten.

2

Aangenomen waarden: doelstellingen, strategie en filosofie van de organisatie.

1

Basisveronderstellingen: onbewuste percepties, gedachten en gevoelens.

optreedt. Een manager die werkzaam is in een competitieve corporate omgeving, maar eigenlijk veel meer voldoening zou halen uit het organiseren van goede zorg voor mindervaliden, zal hinder in zijn welzijn en succes ervaren. Het loslaten van zijn vertrouwde omgeving is in het begin moeilijk, maar als hij erkenning en voldoening vindt in zijn werk – ook vaak door klanten en collega's – zal dit zijn welzijn en daarmee vaak samengaand succes ten goede komen. Zo zijn er bij ieder individu unieke kwaliteiten en drijfveren te herkennen die een strategisch voordeel kunnen zijn in een functie. Deze opsporen en inzichtelijk maken om vervolgens iemand zichzelf naar een hoger plan te laten tillen is kenmerkend voor deze aanpak.

Match met de organisatie

Het bekijken van de gehele persoon wordt ook steeds belangrijker voor de match met de omgeving. Passend bij de cultuur van de organisatie, de teamsamenstelling en de gewenste leiderschapsstijl. Het cultuurmodel van Schein (2010) stelt dat een cultuur is opgebouwd uit drie lagen. Artefacten en symbolen zijn de direct zichtbare kenmerken van een organisatie, bijvoorbeeld het gebouw of de werkkleding. Daarna volgen de waarden en normen die een bedrijf uitdraagt naar buiten, bijvoorbeeld de doelstellingen en strategie. Tot slot vormen de veronderstellingen de kern van een organisatie. Dit is het gedrag binnen de organisatie dat

Als
beter
niet
genoeg
is

als vanzelfsprekend wordt ervaren. De sterke invloed van deze organisatorische kenmerken werd bevestigd door Google's onderzoek naar het 'perfecte team'. Hieruit bleek dat de gedeelde normen en veronderstellingen het meest van invloed zijn op de teameffectiviteit, omdat deze zorgen voor psychologische veiligheid bij de individuen. Hoogleraar organisatiepsychologie Ellemers (2002) benadrukt de sterke invloed van deze gedeelde normen met haar onderzoek naar sociale identiteit binnen organisaties. De aanstekelijkheid van andermans gedrag blijkt van invloed op de invulling van het eigen (effectief) handelen. Het belang van al deze factoren onderstreept de positieve psychologie door naar het totaalplaatje te kijken. Zowel van het individu, het team als de organisatie.

Tough love

Uit voorgaande mag niet de conclusie getrokken worden dat positief hetzelfde is als lief of naïef. Nee, het kan juist aanzetten tot meer confrontatie. Want hoe kan je iemand onthouden van de potentie die je in

hem of haar ziet? Of omdat je als je naar iemand als persoon kijkt, ziet dat deze niet in het team past en er daardoor nooit gelukkig in wordt. Dan moet je daar wat mee. Het goede en confronterende gesprek is daarbij van het grootste belang. Juist die setting biedt alle kans om mensen hun eigen

grenzen te laten inzien, verkennen en overstijgen. Dát is wat zo belangrijk is om verder te groeien. De persoon worden die je kunt zijn, de beste versie van jezelf. ●

Verder lezen?

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. Retrieved from: <http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity*. *Annual review of psychology*, 53(1), 161-186.

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions-royal society of london series b biological sciences*, 1367-1378.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction* (pp. 279-298). Springer Netherlands.



Verder praten?

Paul Kop
Executive coach / Partner Lagerweij
06 5119 2961 | paul.kop@lagerweij.nl

Van duurzame inzetbaarheid naar effectiviteit

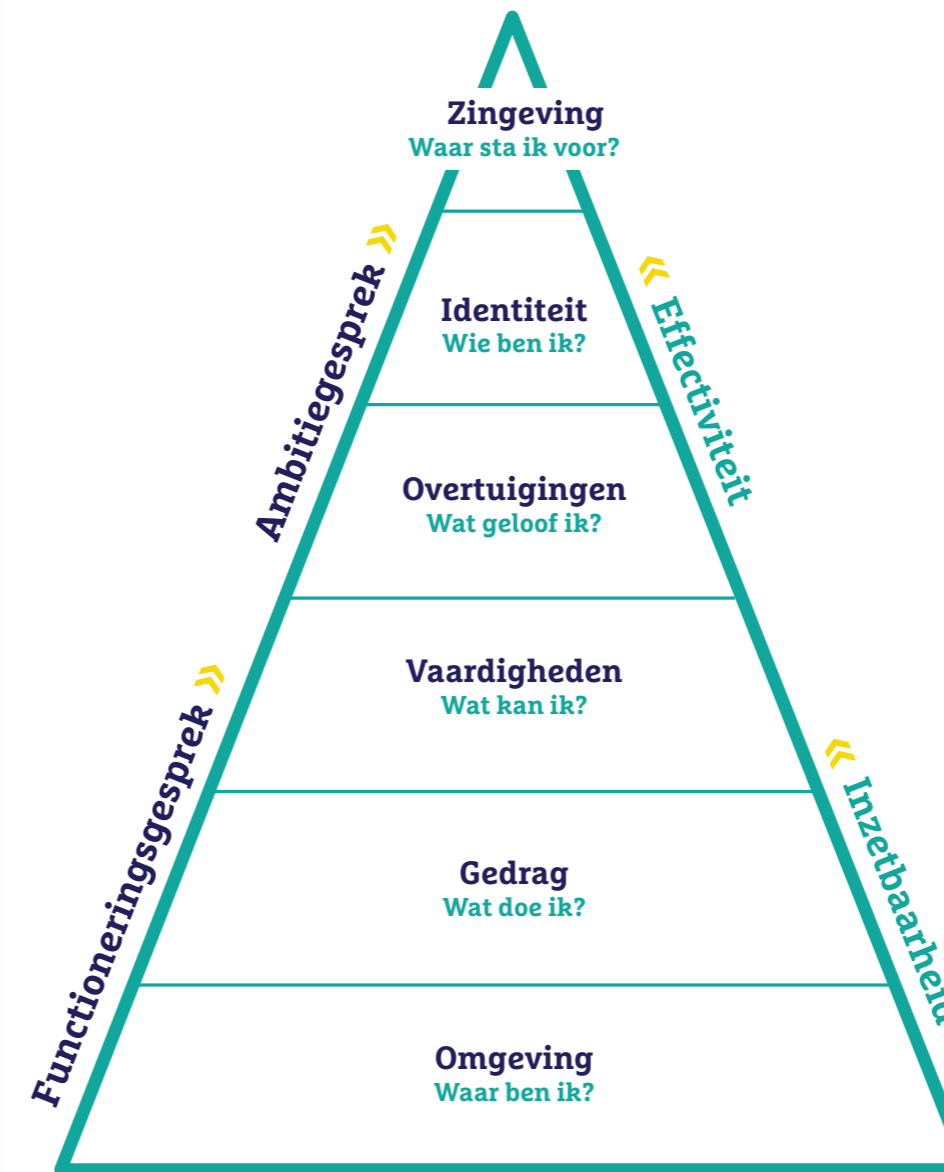
Het ambitiegesprek

Voor de moderne werknemer heeft 'wat doe ik' plaatsgemaakt voor 'wie ben ik' en 'wat kan ik'. Als je meer inzicht krijgt in wie je bent en waar je in uitblinkt, groeit je zelfvertrouwen en ben je effectiever. Een aanpak rond duurzame inzetbaarheid moet zich dan ook daar op richten. Door mensen op een andere manier naar zichzelf en hun werk te laten kijken, krijgen ze nieuwe energie en een open blik naar de toekomst.

Duurzame inzetbaarheid, het is een containerbegrip geworden. Het gaat meestal over mensen die vastlopen, vastroesten of mensen die moeten afvloeien. Zij komen pas in beweging op het moment dat er onvrede is. Dit is zonde, want wat de reden ook is, alle mensen hebben de potentie om te bewegen en om zich te blijven ontwikkelen. Hoe meer medewerkers zaken uit de werkomgeving halen die voor hen belangrijk zijn, des te sterker de bevoegdheid. Een voorwaarde voor het ontstaan van deze bevoegdheid is dat iemand ziet wat zij of hij bijdraagt aan de doelen van de organisatie; wat zijn of haar effect is. Daarom spreken wij liever niet over duurzame inzetbaarheid, maar over duurzame effectiviteit.

Effect op strategische doelen

Duurzame effectiviteit is nadrukkelijk bedoeld voor alle werknemers, dus niet alleen voor mensen met klachten, die tijdelijk uitvallen of een oudere doelgroep. Juist door te investeren in medewerkers die goed functioneren en prima in hun vel zitten, voegen deze ook op lang termijn waarde toe aan de organisatie. Maar waar gaat het in de kern over? Volgens Bateson (1972) presteren mensen die werken vanuit hun eigen waarden en drive, beter in de praktijk. Zij kunnen hun behoeften kwijt, hebben meer plezier in hun werk en zijn productiever. Het model van Bateson gaat ervan uit dat de omgeving in sterke mate bepaalt hoe mensen zich gedragen. Mensen kunnen hun gedrag veranderen door te leren en te experimenteren, om zo te ontdekken wanneer zij het dichtst bij zichzelf opereren. Meer dan het aanleren van nieuwe vaardigheden gaat het hierbij om wie iemand is, wat diegene wezenlijk beweegt en waar zijn sterke kanten liggen.



Logische niveaus van Bateson

De niveaus van het model van Bateson staan met elkaar in verbinding. Als op één niveau iets veranderd, dan heeft dat gevolgen voor andere niveaus. Als een medewerker bijvoorbeeld onderzoekt wat hem werkelijk beweegt, heeft dat invloed op zijn gedrag; zijn manier van werken verandert door hoe hij naar zijn werk kijkt.

Boetseer uw loopbaan

Uit het master-onderzoek van Jule Bruinsma (2016) blijkt dat er een positieve relatie is tussen job crafting en werkbevoegdheid, prestatie en waargenomen inzetbaarheid van werknemers. Job crafting betekent dat aspecten van de loopbaan meer in lijn worden gebracht met de voorkeuren, vaardigheden en motivatie van een werknemer. Deze aspecten kunnen structureel zijn, bijvoorbeeld het aantal of de inhoud van de taken. Ze kunnen ook sociaal van aard zijn, bijvoorbeeld de frequentie of intensiteit van contact met collega's of klanten. Door optimalisatie van de match tussen mens en baan wordt het werk als betekenisvoller ervaren en laten werknemers positieve en productieve gedragssuitkomsten zien.

Van afhankelijkheid naar regie

Duurzame effectiviteit is dan ook niet zo zeer een organisatie-opgave als wel een oproep aan de medewerker om zijn eigen effectiviteit steeds opnieuw uit te vinden. Als je jezelf kent, kun je doelgericht bewegen. Het stellen van heldere doelen en het geven en vragen van directe feedback zijn daarbij belangrijk. Daarom moeten de organisatie en haar leidinggevenden erbij worden betrokken. De organisatie jaagt duurzame effectiviteit aan door met medewerkers in gesprek te gaan over hun ambitie en met hen te reflecteren op zichzelf en hun werksituatie. Naast het jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprek, maakt dit een ambitiegesprek

noodzakelijk. Hierin worden doelen uitgesproken die bijdragen aan de voortdurende ontwikkeling van de werknemer. Het bereiken van doelen en vaak boven jezelf uit kunnen stijgen, versterkt zelfvertrouwen, optimisme, hoop en veerkracht. Het stimuleert om te ontdekken wat je leuk vindt en waar je energie van krijgt.

Bewegen vanuit kracht

Als duidelijk is wat de medewerker beweegt en wat deze kan, dan kan hij op zoek gaan naar veranderingen in zijn werk, oftewel het 'kneden van je baan'. Het vraagt van mensen om constant te reflecteren op de werkzaamheden waarvan hij of zij echt in een flow raken. Dat vraagt om heel goed

Beweging
vanuit
kracht

Naast een functionerings- gesprek ook elk jaar een ambitiegesprek.

weten wanneer je van toegevoegde waarde bent. Juist doordat hierbij wordt uitgegaan van de eigen kracht, krijgen mensen nieuwe energie en komen ze in beweging. Dit alles leidt tot betere productiviteit, langdurige vitaliteit en een toegenomen mobiliteit. Als mensen gedurende hun

loopbaan waarde blijven toevoegen aan zichzelf, keert dit zich uit in winst voor P én O.

Duurzame effectiviteit is dus meer een instelling die al aandacht verdient bij het aannemen van nieuwe werknemers; het eerste ambitiegesprek. Samen onderzoeken wat iemand echt beweegt. Als die waarden passen bij de organisatie kun je deze mensen laten floreren en ontwikkelen. Dat zorgt voor daadwerkelijk waarde toevoegen aan elkaar. ●

Ambitie voorspelt werkprestatie

Ambitie als persoonskenmerk en de concreetheid van de persoonlijke ambitie voorspellen de werkprestatie, blijkt uit het afstudeeronderzoek van Richmarlou Thodé (2016). Ambitie is de behoefte om ergens naar te streven en geeft motivatie om iets in het leven te bereiken. Hoe concreet men die ambitie kan vertalen naar dagelijkse werkzaamheden, beïnvloedt de prestatie van de werknemer.

Verder lezen?

Bateson, G. (2000). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Chicago: The University of Chicago Press
Dijkstra, E. (xxxx)

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person– job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.



Verder praten?

Esther Dijkstra
Senior adviseur
06 3023 1270 | esther.dijkstra@lagerweij.nl

Focus op het resultaat

Randvoorwaarde voor doelgericht samenwerken

Verdraagzaamheid als sleutel tot succes

Herken je dit dilemma? Samenwerken geeft gedoe, en tegelijkertijd is het essentieel voor succes, voor de wendbaarheid en het slagen van de organisatie. De dynamische wereld van nu laat organisaties kraken in hun voegen; goed samenwerken is essentieel. De trend: professionals nemen samen verantwoordelijkheid en spelen flexibel en resultaatgericht in op hun omgeving. Verdraagzaamheid is daarin essentieel. Focus op het resultaat, niet op onderlinge irritaties.

Zodra mensen samenkomen in kleine of grotere groepen, ontstaan spontaan vormen van samenwerking. Die organische vormen van samenwerking staan haaks op de formele manier waarop bedrijven samenwerking organiseren: in stabiele structuren, heldere taakverdelingen en logisch ingerichte werkprocessen. Gevolg is dat mensen wel samen wérken, maar niet sámenwerken. Teamleden werken wel aan hetzelfde doel, maar doen dat ieder voor zich, op basis van de eigen, afgebakende taken en verantwoordelijkheden. Binnen kaders die helemaal niet uitnodigen tot samenwerken, zoals het belonen van individuele prestaties en competenties. De organisatie mist daardoor kansen. Als medewerkers teveel focussen op hun eigen

werkzaamheden, overzien ze niet meer of de werkprocessen en de teamprestatie wel goed genoeg zijn. En als de term 'samenwerking' toch valt, is dat meestal omdat ze vinden dat er in de samenwerking iets fout gaat.

En er gaat natuurlijk iets fout. Want: samenwerken gaat per definitie mis. Dat maakt het zo interessant! In dit artikel vind je belangrijke sleutels om te komen tot een weliswaar niet perfecte, maar in de dynamiek van nu en straks wel lonende samenwerking.

Wel samen werken, niet samenwerken

Proces en problemen

Als het over de samenwerking gaat, worden (ervaren) knelpunten die *relevant* zijn voor het resultaat al snel op één hoop worden geveegd met de (ervaren) knelpunten die *niet relevant* zijn voor het resultaat.

Het is een illusie dat samenwerken altijd soepel en in goede harmonie verloopt. Een team kan in een *flow* zitten: alles loopt op rolletjes. Maar zonder duidelijke redenen zit datzelfde team een maand later niet meer in dezelfde *flow*. Minder leuk, wel heel normaal. Het risico bestaat alleen dat kleine irritaties en onbelangrijke gebeurtenissen dan uitvergroot worden. Terwijl de beste manier is om weer in een *flow* te komen: focussen op het resultaat, de problemen die

dat resultaat in de weg staan opruimen, de problemen die het resultaat niet in de weg staan accepteren, en daarna... gewoon doorwerken.

In een voetbalteam is het heel gewoon om te 'verdragen' dat de ene speler rechtsbenig is en de andere linksbenig. Dat die linksbe-

nige speler met zijn rechterbeen wel eens een bal verkeerd raakt, daar ligt niemand wakker van.

De ondernemende medewerker in jouw projectteam ergert zich echter groen en geel aan de medewerker die eerst alles goed wil overdenken. En omgekeerd. Dat is eigenlijk vreemd; beiden werken aan hetzelfde doel en ze hebben elkaars kwaliteiten nodig. Dat soort ergernis duidt erop dat er in jouw team te weinig verdraagzaamheid is.

Je kunt verdraagzaamheid in een team op twee manieren bevorderen:

1 door inzicht in elkaars kwaliteiten en elkaars natuurlijke manier van werken. Als je weet dat je teamgenoot linksbenig is, dan speel je hem als vanzelf zoveel mogelijk op zijn linkerbeen aan.

2 door focus op het gezamenlijke resultaat. Verdragen gaat makkelijker als je ziet dat je, ondanks die verkeerd geraakte bal, mede dankzij je linksbenige teamgenoot gewoon de wedstrijd wint.

Verdraagzaamheid, doelgerichtheid en organisatie-informatie

Verdraagzaamheid is alleen vol te houden als je ziet dat je samen iets aan het bereiken bent. Het is belangrijk dat gezamenlijke doelen duidelijk zijn en een gevoel van urgentie losmaken bij de teamleden. En dat er *feedback* is die laat zien of het team de doelen aan het halen is. Met *feedback* bedoel ik trouwens iets anders dan zinnertjes als: 'Ik vind jou inhoudelijk heel goed, maar je komt soms wel betweterig over'. Het gaat mij om informatie die zichtbaar maakt hoe goed het team presteert. Bij een voetbalwedstrijd heeft het scorebord die functie. Als je ziet dat je achter staat, ga je namelijk vanzelf een stapje harder rennen.

De informatie die in de feedback-loop thuisheert, wordt vaak aangeduid als management-informatie. Dat suggereert dat de informatie vooral voor de manager van belang is. Een tragisch onjuiste gedachte! Want wat gebeurt in de praktijk? De directie kent alle cijfers en besluit op basis daarvan dat de productiviteit omhoog moet. De medewerkers krijgen dat te horen, denken ieder voor zich 'Nou, ik werk toch echt hard genoeg' en gaan over tot de orde van de dag. Als dat in jouw organisatie ook zo is, sla je de plank mis. Het is alsof je voet-

balteam maar gewoon anderhalf uur vreselijk zijn best moet doen omdat jij dat zegt, terwijl jij de enige bent die weet of het team voor of achter staat.

Informatie over (bijvoorbeeld) de gerealiseerde omzet en klanttevredenheid hoort gewoon, bij wijze van scorebord, zichtbaar te zijn voor de teamleden. Zodat ze zelf kunnen zien of ze voor of achter staan.

Voorstel is dan ook om de term 'managementinformatie' snel te vervangen door de term 'organisatie-informatie'. Actuele informatie die een prominente plek inneemt, aan de muur en daardoor ook in de gedachten en gesprekken van de teamleden.

Omdenken

De snel veranderende wereld vraagt om teams die zichzelf snel en adequaat bijsturen en die optimaal gebruik maken van de kwaliteiten van de teamleden. 'Leiding geven' wordt steeds meer: het faciliteren van dat proces van 'samen resultaten halen'. Randvoorwaarden: heldere, door teamleden als urgent ervaren doelen, een goed inzicht in elkaars sterke en minder sterke punten en een krachtige feedback-loop over geleverde prestaties.

Dat vraagt een omslag in het denken. Medewerkers zijn getraind in afhankelijk gedrag, in het volgen van afgesproken werkwijzen. De manager moet erop leren vertrouwen dat medewerkers zelf om kunnen (leren) gaan met complexe problemen. Dat doorbreken vraagt om investeringen. Die betalen zich niet direct in klinkende munt terug, want iedereen doet het natuurlijk eerst een paar keer verkeerd. De doorzetters creëren op den duur echter teams die wendbaar, creatief en slagvaardig zijn, met taakvolwassen, zelfverzekerde medewerkers die ook in deze dynamische tijd tot steeds betere resultaten komen. ●

Verder lezen?

Knight, R. (2014). *How to Give Your Team Feedback*. Boston: Harvard Business Review. < link <https://hbr.org/2014/06/how-to-give-your-team-feedback> >

Marcinko, A., *Five tips for giving feedback at work*. Birmingham: Aston Business School. < link <http://www.aston.ac.uk/aston-business-school/business/aston-behavioural-insights-group/5-tips-for-giving-team-feedback-at-work/> >

Swieringa, J. & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.



Verder praten?

Peter Dijkema

Senior adviseur

06 2030 4882 | peter.dijkema@lagerweij.nl

De teamparadox

Soms denk ik nog aan Inge. Al jaren één van de drijvende krachten in het managementteam van een overheidsorganisatie. Inge heeft altijd haar zaken op orde, ook al heeft zij een van de zwaarste portefeuilles. Punctueel, consistent en bovendien heel

Team begint bij het individu

aimabel. Zij leek haar collega's eigenlijk niet nodig te hebben. Groot was de verbazing toen juist zij tijdens de heidag aangaf meer steun nodig te hebben van haar collega's. Soms als sparringpartner, om samen iets op te pakken, maar vooral voor de moral support als het erom spande.

Ik denk er nog aan, omdat ik het zo'n sterk voorbeeld vind van hoe belangrijk het is dat we het team zien als een verzameling individuen. Met hun eigen talenten en competenties, maar ook hun eigen onzekerheden en twijfels. Aandacht hiervoor onderscheidt een goed team van een winnend team.

Dit is vaak moeilijk vanwege de teamparadox: wanneer de druk op het team groter wordt, wordt het functioneren van het individu cruciaal. Deze paradox is vaak

moeilijk te tackelen, omdat het een natuurlijke reflex is om dan vooral de schaarse tijd te besteden aan functionele afstemming. De dominante communicatiestijl in elk managementteam is kritische vraagstelling. Dus relatief veel aandacht voor wat niet goed gaat. Standaard MT-vergaderingen focussen bovendien op inhoud en proces, de relatie wordt veronachtzaamd. Hoe hoger de druk, hoe meer de persoon een back seat neemt en de functionaris in de drivers seat komt. Die dynamiek biedt een team op den duur geen toegevoegde waarde. De wekelijkse vergadering wordt voor het individu eerder een tribunaal dan een bron van energie en inspiratie.

Daarbij speelt interne concurrentie ook een belangrijke rol. Je moet als manager in het belang van het collectief denken, maar hoe doe je dat als je primair wordt afgerekend op je eigen portefeuille? Als hulp van een collega ook kan betekenen dat budget verschuift of men denkt dat je 'het niet aan kan'. Hoe ga je om met deze paradox? Houd je de eer aan jezelf of kun je in een heftige periode een beroep doen op anderen, zonder je autonomie in te leveren?

Door dit dilemma bespreekbaar te maken, verschuift het gesprek van functionele naar persoonlijke behoeften. Het maakt onderliggende emoties transparant en zorgt dat

het team op zoek gaat naar nieuwe manieren van samenwerking. Dit begint altijd met bewustwording bij het individu. Woorden geven aan de echte oorzaak van spanningen. Ik denk dat zeker driekwart van alle managementteams kansen op dit gebied laat liggen, ondanks de betrokkenheid die teamleden vaak wel met elkaar hebben. Zelfs in de meest harmonieuze teams blijven de échte achtergronden van fricties vaak onder de oppervlakte.

Het is fantastisch om te zien hoe mensen als zij dit fenomeen aanpakken, zichzelf als het ware opnieuw aan de collega's voorstellen. Wie ben je? Wat drijft je? Wat heb je nodig? Waar zitten nu de echte pijnpunten? Daar aandacht voor hebben en krijgen is weldadig.

En Inge? - natuurlijk heet zij geen Inge - sinds zij haar hulpvraag zo duidelijk heeft uitgesproken, ervaart zij echt onderdeel te zijn van een team. Zij wordt gesteund en krijgt ook waardevolle feedback. En de collega's in het team? Het hele team profiteert van haar lef om zich uit te spreken en het nieuwe adagium: *We put the I in Team.* ●

Leiderschap van waarde

Stuur op de kracht van mensen voor de lange termijn

Om een organisatie duurzaam succesvol te laten zijn, moeten leiders de waarden van de organisatie uitdragen. In kleine, platte organisaties zijn waardebevestiging en een bijbehorende koersbepaling vanzelfsprekender, maar dat betekent niet dat grotere organisaties niet op deze manier kunnen werken. Sturen op de lange termijn is de opgave voor de leider van nu, en is cruciaal voor de innovatie en groei van de komende jaren.

Het idee dat een positieve benadering van medewerkers de organisatie versterkt, is niet nieuw. De leider was ook veertig jaar geleden al iemand die het beste met zijn mensen voorhad. Maar waar de omgang met mensen in een organisatie niet zozeer gewijzigd is, zijn de hiërarchische verhoudingen dat wel. Enkele decennia geleden bestond op de werkvloer meer hiërarchie. Mensen werkten lang, vaak hun hele werkende leven, voor dezelfde baas, gingen op de fiets naar hun werk en aten tussen de middag thuis. Dit gaf een bepaalde gemoedelijkheid, maar ook duidelijkheid. De verhoudingen lagen vast.

Het huidige discours wil dat organisaties inmiddels platter en opener zijn geworden, maar dit is slechts gedeeltelijk waar. In de praktijk heerst met name in grote corporaties nog steeds een enorme kloof tussen de top en de werkvloer. De cultuur van 'verplating' sijpelt nog niet door tot in de supertop, waar leiders en werkvloer weinig of geen contact hebben. Dit kan leiden tot de malversaties die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden bij onder meer woningbouwcorporaties en banken. Managers werden gestimuleerd door een kortetermijnvisie op basis van financiële prikkels en niet door wat het beste was voor de medewerkers, de organisatie als geheel of de omgeving daaromheen. De medewerkers maakten gebruik van deze vrijheid en konden hun gang gaan, zolang er vrolijke berichten naar boven gingen.



Prof. dr. Paul G.W. Jansen is hoogleraar Bedrijfspsychologie aan de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de VU te Amsterdam. Eerder was hij werkzaam bij het Ministerie van Binnenlandse zaken, de Rijks Psychologische Dienst en KPN.

De focus ligt niet op wat verkeerd gaat, maar op vitaliteit van mens en organisatie

Een standaardreactie als zaken misgaan is meer hiërarchie en interne controle. Maar dit lost maar een deel van het probleem op. Bij de recente dieselschandalen voldeed men aan de interne regels om zo goed mogelijk te scoren op de testen. Engineers blij, management blij. Maar het eigenlijke gesprek – waarom doen we dit, wat vinden we belangrijk? – werd niet gevoerd.

Grotere organisaties zijn geneigd dan jaloers te kijken naar de structuur van het midden- en kleinbedrijf, maar misschien is het wel belangrijker dat in kleine organisaties dagelijks – impliciet of expliciet – de waarden van de organisatie, de collectieve ambitie en de gedeelde verantwoordelijkheid wordt besproken. Juist hier ligt het voorbeeld voor de grote corporaties. Immers, meer en meer wordt gevraagd vanuit welke waarden de leider opereert.

De collectieve ambitie

Nu de crisis voorbij is, wordt ingezet op versterking van de economische groei. Het accent moet liggen op innovaties die de economie stimuleren. Innovatie gedijt in een omgeving van vrijdenken en sturen op een visie en resul-

taat. Een leider moet kunnen dromen en die visie kunnen overdragen. Zowel intern als extern. De leider spreekt de collectieve ambitie uit en zorgt dat de organisatiewaarden worden getoetst. De leider definieert die waarden, maar wordt er tegelijkertijd door de groep op gecorrigeerd. Leiders creëren daarmee een gedeelde identiteit (Reicher et al., 2005), waarbij ze drie zaken communiceren:

1

Dat ze onderdeel zijn van het team – dat ze de waarden én zorgen van de organisatie delen en de ervaringen van de werkvloer begrijpen;

2

Dat ze doen wat ze doen in het belang van de groep – dat hun acties erop gericht zijn de groep als geheel beter te maken;

3

Dat zij zorgen dat de groep waarde heeft – dat hun acties en prestaties een resultante zijn van de waarden van de organisatie (Haslam et al., 2016).

Maar hoe werkt dit in de praktijk?

Leiders moeten aanleren dat ze een middenweg bewandelen tussen vrijheid geven en sterk op resultaten sturen. Dit is lastig voor sommige managers, vooral waar ze gestimuleerd worden door strakke targets met bijbehorende financiële impulsen. Zij moeten dus leren op een andere manier naar hun organisatie te kijken. De focus ligt hierbij niet op wat verkeerd gaat, maar op vitaliteit van mens en organisatie, op expansie en op ondernemen. Dus niet op het vergroten van de winst door verlaging van de kosten, maar door verhoging van de omzet. Van de nieuwe leider wordt verwacht dat hij heeft geleerd risico's te nemen, fouten te incasseren en zichzelf en zijn organisatie te ontwikkelen met een positief elan.

Tot slot gaat leiderschap ook over de verbinding met de buitenwereld, want innovatie vindt plaats op grensvlakken. Het topsectorenbeleid heeft bewezen dat innovatie plaatsvindt in clusters van MKB, corporaties, onderwijs en onderzoek en overheid. De overheid heeft een belangrijke rol in het smeden van deze coalities en het stimuleren van de dialoog, met een focus op duurzaamheid. De Nederlandse overheid is in het verleden al initiatiefnemer geweest van innovaties op het gebied van waterbouw, ruimtevaart en landbouw, en dit heeft geleid tot grote deskundigheid bij universiteiten en het bedrijfsleven. Deze voorbeelden dienen als inspiratie voor de toekomst. Nederland moet als kenniseconomie weer duurzaam voorop gaan lopen, en de leiders die we nu nodig hebben vormen de spil van deze ontwikkeling. ●

Verder lezen?

Haslam, S.A. & Reicher, S.D. (2016). Leicester's lesson in leadership. *The Psychologist*, vol. 29, no. 6.

Reicher, S.D., Haslam, S.A. & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *Leadership Quarterly*, 16, 547–568.

Vinkenburg, C.J., Jansen, P.G.W., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Arena: a critical conceptual framework of top management selection. *Group & Organization Management*, 39 (No.1), 33-68. (elected for *Group and Organization Management* Editor's Choice article collections: Specially selected articles that highlight some of the journal's most noteworthy manuscripts in 2011-2014).

Leiders van nu creëren ruimte voor innovatie

Het nieuwe organiseren

Constance vernieuwing en externe verbinding

Ach, hoe heerlijk was de tijd dat er nog een verschil was tussen reorganiseren en organiseren. Nu is verandering de standaard en vragen markt en technologie ons constant om aanpassing. Organisaties leggen daarvoor de verantwoordelijkheid lager en kijken naar hoe start-ups flexibiliteit en ondernemendheid vorm geven. Maar is dat schaalbaar en hoe behoud je cohesie? Het model van Quinn (1981) bewijst wederom zijn kracht door inzichtelijk te maken hoe een organisatie zich ontwikkelt. Niet via concurrerende waarden, maar in een constante in beweging.

De omgeving drukt steeds zwaarder op organisaties. Maatschappelijke stormen steken onverwacht op zorgen voor doorlopende turbulentie. Globaal waait de wind uit drie hoeken:

1

Zuid: Veranderingen gaan steeds sneller. Een periode van reorganisatie wordt niet gevolgd door een stabiele periode waarna weer een reorganisatie volgt. Integendeel, reorganisaties volgen elkaar snel op, de organisatie moet de markt wel volgen, maar bevindt zich daardoor lang in de bovenste twee kwadranten van het model. Er is weinig tijd voor het verzorgen van stabiliteit binnen de organisatie.

2

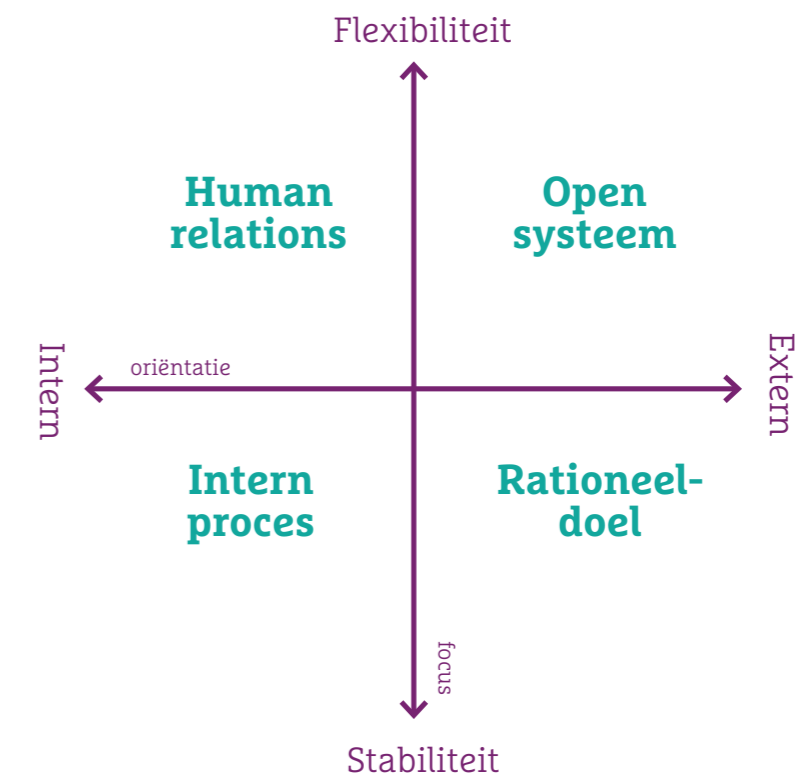
West: De samenleving vraagt steeds meer om waardege-stuurd ondernemen. Hierbij staat niet het 'wat' maar het 'waarom' centraal. Zoals Simon Sinek stelt: People don't buy what you do, they buy why you do it. Zowel de omgeving als de medewerkers vragen om een betekenisvolle manier van werken, met een leider die de waarden van de organisatie uitdraagt. Het waarom, de toegevoegde waarde van de organisatie, bevindt zich rechts in het model, want de organisatie levert extern zijn waarde.

3

Zuidwest: Door technologische ontwikkelingen en automatisering van werken verandert de werkomgeving. Waar voorheen een team van stratenmakers nodig was om een stuk straat te leggen, zijn nu twee man nodig die de klinkers invoeren, waarop de machine het patroon direct op straat legt. Waar voorheen een rechter zelf jurisprudentie op moest zoeken, maakt zij tegenwoordig gebruik van een snelle database. De technologie neemt de intern-stabiliserende werkzaamheden over van de mens over.

De organisatie beweegt mee

Organisaties die zich bewust zijn van deze windrichting bewegen naar boven, waar flexibiliteit en creativiteit het ritme van de organisatie bepalen. Maar, anders dan bij start-ups, is het borgen en schaalbaar maken van innovatie voor veel organisaties een belangrijke voorwaarde. Bijvoorbeeld omdat – zoals bij veel overheidsorganisaties – het transparant vastleggen van processen en deze kunnen reproduceren cruciaal is.



Het model van concurrerende waarden van Quinn (1981) verenigt vier managementmodellen. De modellen worden geplot op twee assen en beschrijven elk een eigen aspect van organisatie-effectiviteit.

Human relations

Kwadrant tussen vernieuwend en extern gericht. De start-up. De organisatie gaat van start, er worden activiteiten ontplooid en de organisatie is sterk op de omgeving gericht.

Open systemen

Kwadrant tussen beheersend en extern gericht. De marktcultuur. De organisatie wordt van intern weer meer extern gericht. De markt heeft een grote invloed op de (ontwikkeling van) de organisatie.

Rationeel-doel

Kwadrant tussen beheersend en intern gericht. De bureaucratie. Er komen meer regels en vaste structuren. Er ontstaat een bepaalde starheid in de organisatie.

Intern proces

Kwadrant tussen vernieuwend en intern gericht. De familie- of patriarchale cultuur. Binnen de organisatie ontstaat behoefte aan meer structuur en regels en de leden zijn meer op elkaar gericht. Er is een sterke leider.

De organisatie moet voortdurend kunnen schakelen



Hier wordt dus gevraagd te kunnen schakelen op vier borden. De organisatie moet voortdurend kunnen schakelen tussen intern en extern, tussen vernieuwen en beheersen. Om dat te visualiseren moeten we aan het Quinn-model de dimensie tijd toevoegen.

Als we bovengenoemde beweging schetsen aan de hand van het model, ontstaat een helix die op organisatie- en teamniveau toepasbaar is. De organisatie maakt zo dat een afdeling financiën vanuit het beheersbare kwadrant innovatief en zelfs creatief op een huisvestingsvraag inspeelt. En een afdeling productontwikkeling wordt door de markt juist genoodzaakt een flinke efficiëncyslag te maken. Op teamniveau betekent dit dat elk individu zijn voorkeuren heeft, maar door externe en interne factoren een draai moet maken.

Bewegingsruimte

Om onderdelen, teams en individuen over de vier kwadranten te laten bewegen zonder de samenhang te verliezen, moet men bij organiseren niet in structuren en processen denken, maar in visie en resultaten. De verantwoordelijkheid komt dan automatisch lager in de organisatie te liggen, met de focus op de kracht van mensen. Een dergelijke manier van organiseren vraagt namelijk om lerend en creërend vermogen, doelgericht samenwerken en zelfreflectie. Leiderschap is niet

langer statisch, maar passend bij de situatie; per project, onderdeel of team wordt de leider aangesteld die voor dat onderdeel de beste papieren heeft. Hieruit volgt dat ook teams niet statisch zijn, maar dat steeds wordt gekeken naar de ideale teamsamenstelling.

Deze ontwikkeling is niet voor de happy few, maar moet organisatie-breed worden toegepast. Hierbij gaat het om de vraag: hoe krijgen mensen vertrouwen in zichzelf? Hoe leren ze zichzelf beter kennen en ontwikkelen ze het vermogen om duurzaam effectief te zijn en zichzelf duurzaam nodig en nuttig te maken.

Het nieuwe organiseren is dus voortdurend bewegen. Nieuwe impulsen, nieuwe coalities, nieuwe kansen. Hoe de wind dan ook waait, je krijgt hem altijd in de zeilen. ●

Verder lezen?

<http://www.quinnassociation.com/>
Robert E Quinn

<https://www.startwithwhy.com/> Simon Sinek

<http://tiger-stone.nl/machinaal-bestraten>
Vandendriessche, F. (2004). De input-output manager. Tiel: Lannoo



Verder praten?

Paul Hoogstraten
Algemeen directeur / Partner Lagerweij
06 5045 9737 | paul.hoogstraten@lagerweij.nl

Het Mens Effect in 2050

Ik ben onderweg naar mijn vergadering. Onder mij zie ik de vacuümbuizen die het landschap domineren. Vroeger had ik nooit gedacht dat het mogelijk zou zijn om via zo'n buis in twee uur tijd aan de andere kant van de wereld te zijn. En nu weet ik niet beter dan dat ik 's ochtends mijn medewerkers aan de ene kant van de evenaar een bezoek breng en dat ik, via een korte stop bij de nieuwe expositie in het Louvre, in de middag samen met het creatieve team aan de andere kant van de evenaar werk aan het ontwerp van een nieuwe product.

Vanuit mijn drone neem ik de laatste stukken door voor de bespreking die ik zo heb met potentiële investeerders. Ik heb de uitdaging om ze ervan te overtuigen om te investeren in een nieuwe dienst die wij op de markt willen brengen. Ik ben benieuwd hoe de investeerders op dit plan zullen reageren, want deze dienst is heel anders dan de producten die wij normaal gesproken maken. Maar wij zijn ervan overtuigd dat deze dienst een toegevoegde waarde is voor de samenleving en ik hoop dat zij ook het lef hebben om in dit project in te stappen. Ondanks dat het iets heel nieuws is, heb ik er vertrouwen in dat mijn organisatie en medewerkers ook hierin goed gaan zijn en dat wij opnieuw de markt kunnen gaan domineren met datgene wat wij leveren.

Mijn gedachten worden onderbroken door een geluid afkomstig van mijn implant, het is mijn partner die belt. Ik neem op door de woorden 'oké beller' te denken en hoor de stem van mijn partner. We bespreken hoe laat we vanavond afspreken bij de voetbalwedstrijd en vanuit welke dronezone we de wedstrijd gaan volgen. Het gesprek sluit af met de vraag of ik vanmiddag nog langs vlieg voor de lunch. In dat geval rolt er straks een heerlijk zelfbedachte maaltijd met een kakkerlakkenburger uit de printer. ●

Een heerlijk zelfbedachte kakkerlakkenburger rolt uit de printer.

Lagerweij is het HR-adviesbureau voor maximaal mens effect op uw organisatiedoelen. Wij verzorgen al meer dan 20 jaar assessments, coaching, training en advies voor organisaties die vertrouwen op hun menselijk kapitaal. Samen met u ontwikkelen onze specialisten programma's voor duurzame effectiviteit, doelgericht leiderschap en nieuwe vormen van samenwerking. Altijd op basis van harde data en een waarderende benadering. Samen met ons netwerk werken we zo aan een beter werkend Nederland en België, vanuit Woerden, Zwolle en Den Bosch.

Verder lezen?

Lagerweij.nl

0348 - 48 49 50

info@lagerweij.nl