

Whitepaper



De gezonde organisatie. doorpakken in teamwork



inspired by lencioni

Inhoudsopgave.

Voorwoord

Waarom is dit onderwerp belangrijk?
Waarom is het waardevol voor jou?
Motief en drijfveren

Intro | de gezonde organisatie

Gezond maakt slim
Drie vooroordelen
Vier disciplines

Discipline 1 creëer een hecht leiderschapsteam

Onkwetsbaarheid vs. vertrouwen
Kunstmatige harmonie vs. ruimte voor conflict
Vaagheid vs. commitment
Lage prestatiestandaard vs. verantwoordelijkheid
Ego en status vs. resultaat

Discipline 2 creëer helderheid

Zes kritieke vragen
Leidinggevend kader
Besluitvorming

Discipline 3 overcommuniceer helderheid

Eenvoud
Herhaling
Enthousiasmeren | communicatiekanalen | trapsgewijs

Discipline 4 bekrachtig helderheid

Instroom
Doorstroom
Uitstroom
Overlegritme

Waar te beginnen

Inzicht en bewustwording
Aan de slag

Voorwoord.

Waarom is dit onderwerp belangrijk?

Niemand wil ongezond zijn. Niet fysiek, niet mentaal, niet financieel. Toch laat in veel organisaties de gezondheid nog te wensen over. Verhuld door succes op andere vlakken, verbloemd in de onderlinge communicatie, of juist heel openlijk aanwezig. Hoe dan ook: medewerkers worden er soms letterlijk ziek van. Het gesprek over dit thema kan ongemakkelijk zijn en daarom kiezen veel leiders ervoor om het uit de weg te gaan. Zo houd je de heersende cultuur bewust of onbewust in stand.

In deze whitepaper lees je wat het betekent en van je vraagt om een gezonde organisatie te creëren of te behouden.

Waarom is het waardevol voor jou?

Als leidinggevende van een team of organisatie ben jij degene die bepaalt en voorleeft hoe (on)gezond het eraan toegaat. Voel je je verantwoordelijk en ben je bereid te investeren in jezelf en de hechtheid van je eigen leiderschapsteam? Dan is een belangrijke hobbel genomen en dan loont het om verder te lezen.

Motief en drijfveren

Welke rol heb je, waar ben je verantwoordelijk voor en waarom heb je gekozen voor dit werk?

Reflecteren op deze vragen helpt je om ook praktisch invulling te kunnen geven aan de gezondheid van jouw organisatie. Met teamwork als cruciaal middel.

Veel leesplezier en succes gewenst met doorpakken!

Vriendelijke groet,
Hans Kets & Selmar Wesselink



Intro | de gezonde organisatie.

Gezond maakt slim

In veel organisaties gaat de aandacht naar slimheid. We willen de zaken slim geregeld hebben:

- marketing
- technologie
- innovatie
- financiën
- strategie

Het is ook aan te raden om deze punten slim in te richten, echter garandeert de aandacht op slimheid niet dat jouw organisatie ook gezond is of wordt. In sommige gevallen maakt het een organisatie zelfs ongezonder. En dat leggen we graag uit.

Er is een wereld te winnen door niet alleen slimmer, maar vooral ook gezond te werken.

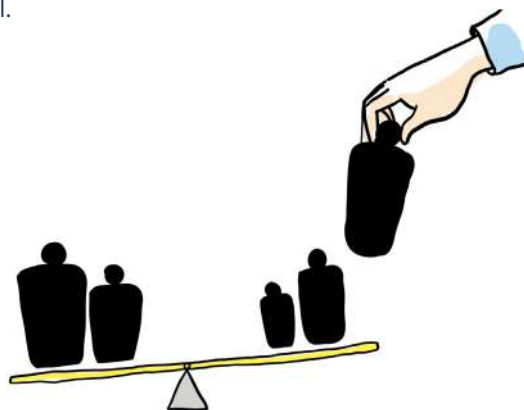
Een gezonde organisatie kenmerkt zich door:

- oprechte gesprekken
- duidelijk beleid
- goed moreel
- hoge productiviteit
- een laag verloop (onder talentvolle mensen)

Pas als een organisatie gezond is kan alle aanwezige ervaring, kennis en energie optimaal worden ingezet. Medewerkers zullen dan als vanzelf slimmer (samen) werken.

Om een gezonde organisatie te creëren zullen management, werkvloer en cultuur tot één geheel moeten worden gesmeed. En dat betekent ook dat politieke en psychologische spelletjes, gebrekkige communicatie en ondermaats leiderschap **actief** worden weggewerkt.

Hierin speelt het leiderschapsteam een cruciale en voorwaardelijke rol.



Drie vooroordelen

Een gezonde organisatie klinkt mooi. Toch bestaat de kans dat je niet volledig toegewijd aan de slag gaat. Veel directeuren, managers en teamleiders zijn namelijk huiverig om met organisatiegezondheid aan de slag te gaan. De onderstaande drie vooroordelen spelen daar een belemmerende rol in. Hopelijk kunnen we ze voor een deel wegnemen en ontstaat er ruimte, in jouw hoofd én hart, voor toegewijde actie.

Kwantificeringsvooordeel

"Alleen als iets in cijfers is uit te drukken, heeft het waarde."

Dit is een misvatting. Een gezonde organisatie kenmerkt zich door houding en gedrag. Dat is direct waarneembaar, zichtbaar en merkbaar. Dat gaat over kwaliteit en over een gezonde standaard. Dit is alleen niet direct zichtbaar in getallen. Bovendien gaat het niet over de getallen, wel over de mensen.

Adrenalinevooordeel

"We lijken verslaafd aan actie, energie en gekkigheid. Want dan gaan we volle bak vooruit!"

Ook een misvatting. Sneller is niet per definitie beter. Een gezonde organisatie vraagt soms juist om stilstaan. En juist dát kan spannend zijn. Even geen adrenaline, maar tijd en ruimte maken voor de dingen die echt belangrijk zijn.

Complexiteitsvooordeel

"Het moet wel ingewikkeld zijn om succesvol te kunnen worden."

Misvatting. Iets hoeft niet ingewikkeld te zijn om een voordeel te brengen. Sterker nog, de principes die eraan ten grondslag liggen zijn zelfs heel eenvoudig. De crux is dat het een gezonde mate van verantwoordelijkheid en discipline vergt.

Welk vooroordeel is voor jou wel eens aan de orde?



Vier disciplines

Het creëren van een gezonde organisatie is geen hogere wiskunde. Het vergt wel vier disciplines en dus een behoorlijke mate van verantwoordelijk. Of die disciplines er komen, hangt samen met jouw handelen en dat van jouw leiderschapsteam.

Het helpt dan ook om een kraakhelder motief te hebben van waaruit je hebt gekozen voor deze leidinggevende rol. We spreken van 'een gezonde start' als de balans in jouw persoonlijke drijfveren meer doorslaat naar verantwoordelijkheid dan naar beloning.

Hieronder de vier disciplines voor een gezonde organisatie:

Discipline 1 creëer een hecht leiderschapsteam

Discipline 2 creëer helderheid

Discipline 3 overcommuniceer helderheid

Discipline 4 bekrachtig helderheid

In de volgende hoofdstukken behandelen we de disciplines één voor één.



Discipline 1 creëer een hecht leiderschapsteam.

Een organisatie kan niet gezond worden als de mensen die haar aansturen niet hecht zijn en heldere besluiten nemen op de onderstaande vijf fundamentele gebieden voor succesvol teamwork.



1. Onkwetsbaarheid vs. vertrouwen

Afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden zorgt voor een ongezonde drang naar onkwetsbaarheid. Teamleden die niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen of in alle openheid hun fouten en zwakheden toe durven te geven, maken het onmogelijk om een basis van vertrouwen te leggen. Teamleden kennen elkaar niet goed genoeg.

Als er gezonde ruimte is om je persoonlijke verhalen, kwaliteiten, talenten én tekortkomingen te delen, ontstaat er een basis voor functioneel vertrouwen. Men zal zich dan minder richten op allergieën of frustraties die andere teamleden oproepen.



2. Kunstmatige harmonie vs. ruimte voor conflict

Als er angst is voor conflicten worden ongemakkelijke situaties uit de weg gegaan. Cruciale of controversiële onderwerpen staan niet op de agenda, of worden op de verkeerde wijze 'bij de kop gepakt'. Er lijken geen conflicten te zijn, maar dat is uiterlijke schijn. Deze sfeer van kunstmatige harmonie nodigt uit tot duikgedrag, eilandjesvorming en een "ja-zeggen-nee-doen-mentaliteit".

Teams die gezonde conflicten aangaan kunnen levendig en boeiend vergaderen. Ze boren ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan. Ze lossen problemen met elkaar op en brengen kritieke onderwerpen op tafel.



3. Vaagheid vs. commitment

Als teamleden hun hart niet luchten en zich niet volledig opstellen achter besluiten, instemming veinzen, of zich afzijdig houden, veroorzaakt dat vaagheid. Het effect daarvan is dat teamleden op termijn gaan twijfelen over de juistheid van beslissingen of de prioriteitstelling.

Commitment betekent dat besluiten eenduidig en helder zijn en dat alle teamleden het betreffende besluit eerlijk en emotioneel ondersteunen. Bovendien weet elk teamlid wat er gecommuniceerd gaat worden en naar wie. Succesvolle teams nemen tijdig besluiten en werken vaagheid weg.



4. Lage prestatiestandaard vs. verantwoordelijkheid

Als je merkt dat een collega het genomen besluit niet volgens plan of afspraak uitvoert, kan dit frustraties oproepen. Als je ervoor kiest om dit te negeren, in plaats van je collega op zijn of haar verantwoordelijkheden aan te spreken ga je indirect akkoord met zijn/haar houding of gedrag. Dit veroorzaakt een lage (of steeds lager wordende) prestatiestandaard en dat gaat frustreren.

In succesvolle teams hanteren teamleden een hoge prestatiestandaard voor eigen werk, houding en gedrag. Men is bereid om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken. Dit zorgt ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen om beter hun best te doen.



5. Ego en status vs. resultaat

Als teamleden hun eigen belang voorrang geven boven het collectieve belang gaan ego, status en individuele erkenning een grotere rol spelen. Teamleden hebben het collectieve resultaat niet helder voor ogen, of er is onvoldoende aandacht op gericht. Het kan zijn dat individuele bijdragen van teamleden aan het teamresultaat te weinig herkenbaar zijn, of gewaardeerd worden. Het team stagneert en teamleden laten zich makkelijk afleiden. Prestatiegerichte medewerkers zullen op een gegeven moment vertrekken.

Succesvolle teams hebben helder voor ogen welk gezamenlijk resultaat zij nastreven. Ze focussen gezamenlijk op het resultaat door zich te concentreren op de voortgang die ze maken en minimaliseren de ruimte om voor eigen belangen en erkenning te gaan.



Discipline **2** creëer helderheid.

Het leiderschapsteam gaat voor in een gezonde organisatie door de richting te duiden. Daarom is het belangrijk dat ze op zes eenvoudige vragen dezelfde antwoorden geven. Fundamentele zaken zijn dan helder én komen nooit ter discussie te staan.

Zes kritieke vragen

1. Waarom bestaan we?
2. Hoe gedragen we ons?
3. Wat doen we eigenlijk?
4. Hoe worden we succesvol?
5. Wat is op dit moment het belangrijkste?
6. Wie moet wat doen?

Leidinggevend kader

Helderheid creëren heeft vooral te maken met het bereiken van afstemming en dat is een behoorlijke uitdaging. Toch is het voor de meeste leidinggevendenden, en zeker voor de mensen die voor hen werken, een belangrijke behoefte in de samenwerking. Als het er niet is, vergroot het de kans op verwarring, wanorde of zelfs geruzie.

De verantwoordelijkheid voor het creëren van helderheid (afstemming) ligt bij het leiderschapsteam. Als zij niet eensgezind én uitgesproken zijn wat betreft specifieke kwesties dan worden de effecten altijd merkbaar elders in de organisatie. Een klein meningsverschil tussen twee leden van het leiderschapsteam wordt voor medewerkers één of twee plekken verderop in de organisatie al snel een groot probleem.

Besluitvorming

Het komen tot heldere en gedragen antwoorden op de zes kritieke vragen vraagt iets van de besluitvorming van het leiderschapsteam en vergt discipline. Als de antwoorden op de zes kritieke vragen consistent, helder en eenduidig zijn geformuleerd is dat een fundament waarlangs alle besluitvorming kan worden gelegd.



Discipline **3** overcommuniceer helderheid.

Pas nadat jouw leiderschapsteam helderheid en samenhang heeft gecreëerd in de antwoorden op de zes kritieke vragen kun je verder gaan met de volgende stap: het duidelijk, herhaaldelijk en enthousiast communiceren van de antwoorden.

Duidelijk en eenvoudig

Om mensen te mobiliseren en om verwarring te voorkomen, is het noodzaak dat een boodschap goed is waar te nemen én te begrijpen. Dit vraagt om consistente, duidelijke en eenvoudig geformuleerde antwoorden op de zes kritieke vragen.

Herhaling

Helaas vinden veel leidinggevendenden het niet leuk om zichzelf te herhalen om verschillende redenen:

- Het is zinloos en inefficiënt om het personeel aan de boodschap te herinneren
- Het is beledigend voor het personeel om keer op keer dezelfde boodschap te herhalen
- Het is saai om telkens weer hetzelfde te zeggen

Echter; een boodschap moet gemiddeld meer dan drie keer aankomen, wil het beklijven. En de regel van 7 zegt zelfs dat een boodschap zeven keer gehoord moet worden om mensen in beweging te brengen. Een belangrijke verantwoordelijkheid van jou is om mensen te helpen herinneren.

Enthousiasme

Herhaling betekent echter meer dan iets telkens opnieuw zeggen. Het betekent ook dat je medewerkers wilt enthousiasmeren. Om de communicatie daarvoor effectief te maken zijn twee dingen belangrijk:

- *Verskillende bronnen en communicatiekanalen* gebruiken van waaruit je mensen herinnert aan de kernboodschap. Waarbij het altijd zinvol is om je te realiseren dat de belangrijkste overdracht plaatsvindt in mondelinge communicatie.
- *Trapsgewijs communiceren* zodat mensen door hun eigen leidinggevende herinnerd worden aan de kernboodschap en men in het eigen team gelegenheid heeft om vragen te stellen en/of te reageren.



Discipline **4** bekrachtig helderheid.

Om gezond te blijven, moeten leidinggevendenden de verkregen helderheid bekrachtigen in elk proces waarin een mens betrokken is. Dit betekent dat elk beleid, programma of activiteit erop gericht is om mensen te herinneren aan wat echt belangrijk is.

Het leiderschapsteam neemt verantwoordelijkheid voor het HR-beleid en de HR-instrumenten, die ervoor zorgen dat de (gewenste) organisatiecultuur op eenvoudige wijze bekrachtigd wordt.

Instroom

Leidinggevendenden nemen verantwoordelijkheid voor het zorgen dat de juiste mensen worden aangenomen en niet de 'verkeerde'. Bovendien nemen ze actief besluiten over wat dat betekent voor het systeem van werving en selectie. En nieuwe mensen worden ingewerkt door hen de zes aspecten van helderheid bij te brengen.

Doorstroom

In gezonde organisaties nemen leidinggevendenden verantwoordelijkheid voor het beoordelen, belonen, corrigeren en ontwikkelen van gedrag én prestaties. Leidinggevendenden beschikken daarom over een eenvoudig en consistent systeem dat hen helpt om doelen te stellen en de ontwikkeling van medewerkers te monitoren. Ook dit systeem is gebaseerd op de zes aspecten van helderheid.

Uitstroom

In een gezonde organisatie is helder hoe er afscheid genomen wordt van medewerkers. Bij pensioen, bij een andere uitdaging die op iemands pad komt, bij ontslag. Leidinggevendenden moeten bereid zijn het besluit te nemen om mensen te laten gaan die niet passen bij de organisatiewaarden. Het in dienst houden van een slecht functionerende werknemer (of goed functionerend, maar niet passend bij de kernwaarden van de organisatie), vertelt andere werknemers dat de organisatie de eigen waarden niet onderschrijft.

Overlegstructuur

Tot slot heeft het leiderschapsteam zichzelf te bekrachtigen én te corrigeren vanuit de zes kritieke vragen over helderheid. Hiertoe is het noodzaak dat er een passend overlegritme is. Belangrijk is dat agendapunten de juiste tijd en aandacht krijgen met de juiste mensen en op het geschikte moment.



Waar te beginnen.

Inzicht en bewustwording

Iedere verandering, verbetering of doorontwikkeling begint met inzicht en bewustwording.

Wij hopen dat je door het lezen van deze whitepaper meer inzicht hebt gekregen in wat het (je) waard is om een gezonde organisatie te worden en succesvol teamwork te creëren.

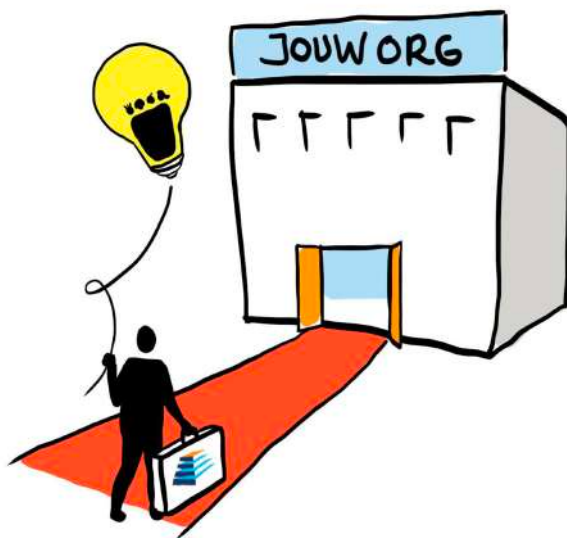
Het worden van een gezonde organisatie vraagt om commitment en betekent een voortdurende investering in tijd, aandacht en middelen. Ook is het goed je te realiseren dat alles begint met een eerste stap.

Aan de slag

De eerste stap is dat je bewust kiest voor een gezonde organisatie en de bijbehorende disciplines.

Het vraagt lange-termijn-denken en daarmee is het een strategische keuze. Ben jij bereid hiervoor te kiezen, dan ga je toegewijd aan de slag met de eerste discipline: het creëren van een hecht leiderschapsteam.

Neem contact op en plan de eerste doorpaksessie met jouw leiderschapsteam!





Doorpak BV

Pak door.

Bel 053-2032305

Spinnerij Oosterveld

Rigtersbleek-Zandvoort 10

7521 BE Enschede

053-2032305

info@doorpakbv.nl