

koers**bekenners**

Reflectieverslag

Leergang Mensgerichte Organisatie

Reflectieverslag Leergang

Subsidietraject: Kansen voor West II
Opdrachtgever: TNO
Opdrachtnemer: Koersbekenner

Project: De Motor in Beweging
Rapportage: Reflectieverslag Leergang
Kenmerk: 231231-kb22006-R02-a-reflectieverslag leergang
Auteurs: N. Cranen & R.L. Landman
Uitvoeringsperiode: Jan 2022 – dec 2023
Datum: 31-12-2023
Plaats: Rotterdam



Door:

koersbekenner

en



In samenwerking met:

TNO

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
EEN FLEXIBELE ONDERZOEKSTRUCTUUR	2
ONDERZOEKSVRAGEN ALS KAPSTOK	2
EEN INTEGRALE BLIK EN EEN NIEUWSGIERIGE HOUDING	2
LEESWIJZER	3
MODULE 1: DE INTAKE	4
INZICHTEN.....	4
AANPASSINGEN	5
MODULE 2: ORGANISATIE-DNA	5
INZICHTEN.....	6
AANPASSINGEN	7
MODULE 3: EEN STRATEGISCH KADER	7
INZICHTEN.....	7
AANPASSINGEN	8
MODULE 4: DE BEDRIJFSVOERING ONTRAFELD	9
INZICHTEN.....	9
AANPASSINGEN	10
MODULE 5: EEN BESTUURBAAR VERHAAL.....	11
INZICHTEN.....	11
AANPASSINGEN	11
MODULE 6: VERANKEREN ONTWIKKELPERSPECTIEF	12
INZICHTEN.....	12
AANPASSING.....	12
CONCLUSIE.....	13

Inleiding

De *Leergang Mensgerichte Organisatie* heeft als doel werkgevers te laten ervaren dat er altijd ruimte is voor het centraal stellen van mensen én dat dit een organisatie toekomstbestendiger maakt.

De leergang bestaat uit zes modules die geïnspireerd zijn op het *Motor in Beweging* onderzoek 2023. In deze leergang worden verschillende facetten van de bedrijfsvoering onder de loep genomen, met een focus op het creëren van waarde voor zowel de organisatie als haar medewerkers. In dit verslag reflecteren we op de totstandkoming van de leergang en de lessen die we daarbij hebben geleerd.

Door het formuleren van concrete onderzoeksvragen aan het begin van de leergang en deze te vergelijken met de uiteindelijke ervaringen van onze deelnemers, pogen we eerste inzichten te verkrijgen in de potentiële impact van de leergang.

We hebben de leergang ontwikkeld met BureauXD. Dit is een ingenieursbureau wat ten tijde van deze pilot gevestigd was in Rotterdam Zuid. BureauXD maakt 3D technisch tekeningen van bouwwerken en begeleid ontwerpprocessen aan de hand van BIM-procedures.

De opgedane inzichten zijn legio en een flink aantal is meteen toegepast in de organisatie van BureauXD. Hoe dat heeft uitgepakt, staat ook in dit verslag beschreven.

Een flexibele onderzoekstructuur

Onderzoeksvragen als kapstok

We zijn begonnen op basis van onderstaande voorstel (p.3). In dit voorstel hebben wij een aantal thema's geïdentificeerd die houvast hebben gegeven. Ze fungeerden als kapstok om gestructureerd en toch ook flexibel te kunnen acteren op wat er nodig was in het moment van uitvoering van de pilot. Deze uitgangspunten zijn gestoeld op literatuurverwijzingen die in de leergang zijn opgenomen.

De volgende gedachtegang is leidend geweest:

Met een heldere bedrijfskoers kunnen mensen op begrijpelijke manier bijdragen met hun talenten en vaardigheden. Randvoorwaardelijk is dat medewerkers zich bewust zijn van hun eigen doelen, talenten en vaardigheden, en dat de verwachtingen tussen mensen helder zijn wat betreft rollen, taken en verantwoordelijkheden. Dit zijn belangrijke zaken die ervoor zorgen dat een bedrijf een mensgerichte organisatie of een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie (BOO) kan worden.

Een specifiek actieplan helpt bij het identificeren van kansen voor persoonlijke en professionele groei die in lijn liggen met de plannen van het bedrijf. Om te weten hoe het met het bedrijf en de mensen daarin gaat, moeten ontwikkelingen goed inzichtelijk zijn. Hierbij is het niet alleen belangrijk om te kijken naar prestaties en processen, maar ook naar de hart- en zielzaken rond de nieuwe koers.

Omdat deze pilot, bij wijze van actieonderzoek, erop gericht was om te ontdekken hoe de directie van BureauXD te werk zou gaan om een meer mensgerichte organisatie te maken – zijn we met onze 'kapstok' onder de arm begonnen met een intake. De inzichten die wij daaruit hebben opgetekend, hebben geleid tot module 1 en tijdens deze module bepaalden we de richting voor module 2 etc. Er was dus geen vooropgezet plan, wel was scherp op welke onderzoeksvragen we antwoord wilden en welke methoden daarbij zouden kunnen helpen. Uiteindelijk heeft dit traject geleid tot de volgende modules:

- 1 De intake
- 2 Organisatie-DNA
- 3 Een strategisch kader
- 4 De bedrijfsvoering ontrafeld
- 5 Een bestuurbaar verhaal
- 6 Verankering ontwikkelperspectief

Een integrale blik en een nieuwsgierige houding

Veel leidinggevendenden hebben eerdere ervaringen opgedaan met managementtools en -modellen zoals SWOT, Businessmodelcanvas en de POP-cyclus. Vaak is de toepassing van deze tools op zichzelfstaand en biedt het inzicht in een specifiek aspect van de bedrijfsvoering. Tijdens de leergang hebben we meerdere technieken beschouwd. We zochten niet alleen naar de meerwaarde van technieken, maar vooral naar de meerwaarde van de samenhang tussen technieken om BureauXD een vliegende start te laten maken als een (nog) mensgerichte(re) organisatie.

Tijdens de ontwikkeling van deze leergang hebben we veel inzichten opgedaan. Onzes inziens is dit grotendeels te danken aan de zeer oprechte, open en nieuwsgierige houding van iedereen die erbij betrokken is geweest.

Competenties en functieprofielen

Met BureauXD gaan we op onderzoek uit en achterhalen we de belangrijkste competenties onder de verschillende rollen binnen de bedrijfsvoering (bv. tekenaar, constructeur, projectleider en directeur). Waar nodig onderzoeken we gezamenlijk of voorhanden zijnde hulpmiddelen toepasbaar zijn, zoals de Paskamer en diens bestaande competentielijsten. Tijdens deze stap ontdekken we of de directie in staat is om samen met de medewerkers de kerncompetenties per rol te definiëren en wat de uitdagingen zijn bij het koppelen van de competenties aan relevante bedrijfsvoeringsprocessen (t.b.v. cultuur bewaking, werving & selectie en een lerende organisatie). Ook achterhalen we de knelpunten.

De bedrijfsvoering

We gaan onderzoeken of en hoe bedrijfsvoeringsprocessen een rol hebben bij de ontwikkeling van talent – hierbij beschouwen we wat er komt kijken bij het expliciet maken van de bedrijfsvoering en de bedrijfsontwikkeling en wat dit vraagt van betrokkenen. Ook bezien we hoe gewenste persoonlijke ontwikkeltrajecten hieraan gekoppeld kunnen worden (mede met oog op de toekomst) en wat dit vraagt van het partnernetwerk t.b.v. in- en uitstroom van talent en het aantrekken van de juiste werkzaamheden.

Bedrijfs-DNA

Onze waarden bepalen onze acties en hoe we met elkaar wensen om te gaan – ofwel de basis van de bedrijfscultuur. Onder dit thema bekijken we waar bedrijfs-DNA de bedrijfsvoering kan versterken en waar het met oog op marktpositie in de weg zit. Bij deze stap gaan we ook onderzoeken welke managementtools gebruikt kunnen worden om de marktpositie te achterhalen (i.r.t. het organisatie-DNA) en waarom deze tool(s) werken. Ook gaan we na hoe een mensgerichte organisatie met oog voor talentontwikkeling zich door laat vertalen naar kritieke bedrijfsprocessen.

Strategielijnen

Het schrijven van strategieën om doelen te bereiken is een praktijk die veel voorkomt. Tegelijkertijd is het maken van de vertaalslag van visie naar uitvoering een lastige. Samen gaan we bekijken hoe we de dagelijkse praktijk kunnen matchen op de groei-ambities en welke instrumenten kunnen helpen bij deze zoektocht.

Succes en prestatie-indicatoren

Samen verkennen we de mogelijkheden om ontwikkelingen stuurbaar te maken en hoe dit in zijn werk kan gaan. Ook bekijken we hoe we alle geleerde lessen het best vastgelegd kunnen worden.

Persoonlijke Ontwikkeling

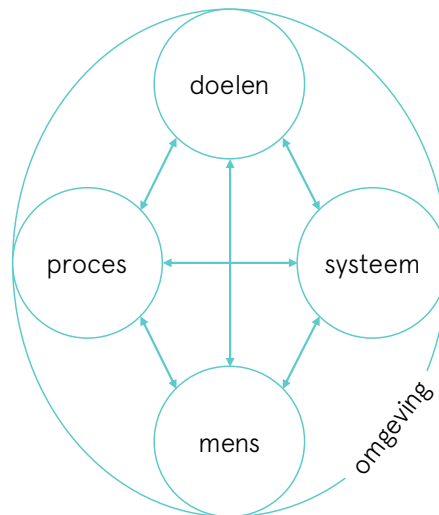
Samen gaan we ontdekken of het zinvol is om de ambities van medewerkers te matchen met de groeiambities van je bedrijf (t.b.v. een mensgerichte organisatie) en hoe dit het beste uitgevoerd kan worden.

Leeswijzer

Per module vermelden we de inzichten en geleerde lessen. Ook delen we daar waar we kunnen de aanpassingen die BureauXD ten tijde van de pilot heeft doorgevoerd of gepland en hoe dit heeft uitgepakt.

Module 1: De intake

In module 1 startten we met het verkennen van de status quo (i.e. waar de organisatie staat) met een diepte-interview met de directieleden. Ook deden we een globale scan van de standaard bedrijfsaspecten (i.e. mens, systeem, proces, doelen & omgeving), gingen we in gesprek over de betekenis van 'mensgericht' en reflecteerden we op mogelijke ontwikkelstappen.



Figuur 1: vijf aspecten van een bedrijfsvoering.

Inzichten

Inzicht 1 – Bedrijfsvoeringsaspecten: Om toekomstbestendig te groeien vragen alle aspecten van de bedrijfsvoering aandacht. Doe je dit niet dan kun je prima functioneren door te doen wat je sinds de oprichting deed, maar gegrond groeien wordt een uitdaging.

Zo werd duidelijk dat er o.a. aandacht mag gaan naar alle aspecten van de bedrijfsvoering – met name de verbinding met de 'omgeving' was onderbelicht. Ook mogen deze aspecten meer door de lens 'mensgericht' bekeken worden.

***Bijvoorbeeld:** Gerichte acquisitie in lijn met expliciet beschreven ambities van de organisatie en van de medewerkers maakt duurzame groei en ontwikkeling van mens en organisatie mogelijk.*

Inzicht 2 – Strategische focus versus operationele druk: Het besef dat de dagelijkse operatie de overhand heeft. Het 'druk' zijn met het runnen van de operatie gaat ten koste van aandacht voor de grotere lijn en de interne bedrijfsvoering. Voor gegronde groei en ontwikkeling moet bewust ruimte gemaakt worden. Dit vraagt continue reflectie op de invulling van de rol van directeur en aandacht voor het delegeren van taken naar medewerkers.

***Nota bene:** Met name bij MKB is dit belangrijk omdat de eigenaren vaak ook de directeuren, chef operatie, marketingmedewerkers etc. ineen zijn.*

Inzicht 3 – Managementtools worden pas krachtig in samenhang: Het constateren dat eerder gebruikte tools zoals het Business Model Canvas, jaarplannen en Popcycli, zonder samenhang hun doel missen. In samenhang kunnen ze de aspecten van bedrijfsvoering verstevigen en helpen met vertalen naar focusgebieden, taken en verantwoordelijkheden, doelen, ambities, strategie etc.

Inzicht 4 – Ontwikkeling is vrijblijvend: Het erkennen van het probleem dat ontwikkeling als vrijblijvend wordt beschouwd. Daarmee kan er geen verbinding tussen de groei van de mens en de organisatie gesmeed worden. Zonder toewijding van organisatie en medewerker kan de ontwikkelwens nooit een bouwblok worden voor groei van beiden.

Aanpassingen

Aanpassing 1 – Herwaardering van strategische elementen: Er wordt inmiddels bewust tijd vrijgemaakt voor reflectie op de bedrijfspositionering en de impact van dagelijkse activiteiten op lange-termijndoelen.

Aanpassing 2 – Herziening van ontwikkelingsprocessen: Het ontwikkelingsproces wordt herzien, waarbij er gestreefd wordt naar meer structuur en betrokkenheid van medewerkers op het grotere geheel (i.e. taakvolwassenheid). Dit omvat een duidelijk monitoringssysteem voor persoonlijke ontwikkeling, met passende beloning en erkenning.

Aanpassing 3 – Top-down versus Co-creatie: Co-creatie met medewerkers vraagt tijd en rijping. Met kleine stappen wordt er gewerkt naar meer betrokkenheid, waarbij open communicatie en feedback gestimuleerd worden op basis van coachend leidinggeven.

Module 2: Organisatie-DNA

Een gemeenschappelijk begrip over wat we met elkaar belangrijk vinden, hoe we met elkaar omgaan en waar we elkaar op aan mogen spreken is essentieel voor constructieve communicatie en het goede gesprek (i.e. de organisatiecultuur).

Omdat de cultuur doorspekt is van waarden, doken we in deze module diep in de kern van de organisatie met een grondige evaluatie van het DNA. We identificeerden de waarden en identiteit en achterhaalden of deze voldoende ruimte bieden voor meer mensgerichtheid. Parallel hieraan bekeken we de functies en rollen en welke competenties nodig zijn om deze te vervullen en of taken wel goed verdeeld waren naar ieders rol & talent.

Het proces van het (her)definiëren van de organisatiewaarden heeft het bewustzijn vergroot op hoe de kernwaarden zich laten vertalen naar organisatiecultuur, leiderschap, strategie, uitvoering, en organisatie.

Inzichten

Inzicht 1 – Waarden oogsten in de organisatie: De organisatiecultuur toetsen aan de organisatiewaarden is geen sinecure. Waarden van medewerkers moeten gezocht en geoogst worden. Startpunten of handvatten voor het goede gesprek kunnen zijn: prettige en minder prettige ervaringen, momenten waarop iemand op zijn best is, rolmodellen die iemand aanspreken, maar ook iemand zijn of haar favoriete maaltijd of de kleding & accessoires die worden gedragen. Kortom, er zijn vele manieren om op speelse wijze waarden te mijnen. Er ontstaat vanzelf helderheid welke waarden men met elkaar deelt en het belangrijkste acht. Daarmee biedt het goede gesprek dus inzicht in de afstand tussen de status quo en de gewenste organisatiecultuur en -waarden.

Bijvoorbeeld: De irritatie die je voelt wanneer iemand slordig is, duidt op de waarde 'zorgvuldigheid' of het talent: 'oog voor detail'.

Inzicht 2 – Missie en visie aanscherpen: Uit de kritische analyse van de organisatiemissie en -visie bleek dat er geen overeenstemming was tussen bijvoorbeeld: het dienstenaanbod op de website, de expertise die ze in huis hebben en de ambities die ze nastreven.

Inzicht 3 – Context voor reflectie en verbinding: Het is nuttig te zoeken naar een werkende context (e.g. buiten de deur) die uitnodigt tot reflectie en verbinding. Een context die de ruimte biedt om zonder werkprykkels (i.e. ver weg van telefoon en computer) stil te staan bij waarden, langetermijnvisie, projectportfolio, ambities en prioriteiten.

Inzicht 4 – Kennis van persoonlijke relaties: Mensgericht is elkaar van professional tot professional kennen. Dit verstevigt de binding in de groep en faciliteert het goede gesprek. Uitgebreide kennis van elkaars privéleven kan daaraan bijdragen maar dat is niet het uitgangspunt van deze leergang. Persoonlijke kenmerken, talenten en ambities worden voor groei en ontwikkeling van de organisatie interessant wanneer ze gekoppeld worden aan rollen en taken.

Inzicht 5 – Generieke kenmerken en rolhelderheid: De directie zag dat (voor hen belangrijke) kwaliteiten zoals 'trots' en 'zelfverzekerdheid' niet heel rolspecifiek zijn, maar algemeen gelden. Om tot goede profielen te komen (per rol voor werving & selectie, cultuurbewaking en ontwikkeling) hebben we zij zich daarom gericht op het identificeren van meer specifieke rolkenmerken.

Inzicht 6 – Bewuste keuzes: Zicht op wie je bent, waar je voor staat en waar je goed in bent (of wilt zijn) en hoe je de missie waar gaat maken als individu en als organisatie, biedt gronding en een solide basis voor de bedrijfsvoering. Een dergelijk referentiekader maakt het mogelijk om navolgbare keuzes te maken en minder in de waan van de dag (i.e. flexibel) mee te bewegen met alles dat op je afkomt.

Inzicht 7 – Reflecteren vraagt ruimte: Het kost tijd om zuiver te reflecteren op waarden. Maar, eenmaal expliciet gemaakt, maken waarden het gemakkelijker om naar beide kanten van een medaille te kijken en de waarden zuiver door te vertalen naar de bedrijfsprocessen en organisatiecultuur.

Voorbeeld: De waarde familie was o.a. geladen met onvoorwaardelijke toewijding op hoge kwaliteit en tijdige levering van bedrijfsresultaten (lees: de klok rondwerken als dat nodig is). De andere kant

van de medaille: Het kerstdiner en tijd voor verbinding met elkaar schoot er tussen alle pieken bij in. Dit inzicht leidde tot meer genuanceerde doorvertaling van de familie-waarde – naast veel ‘work hard’ ook meer ‘play hard’.

Inzicht 8 – Stilstaan bij projecten en toekomstplanning: Een mensgerichte organisatie staat meer stil bij rol en richting en minder bij de waan van de dag, todo-lijstjes en urenverantwoordingen. Het moment van stilstaan moet structureel ingepland worden en de voortgang dient gemonitord te worden. Het wekelijkse teamoverleg kan een geschikt moment zijn om te reflecteren op: relevante leerpunten, individuele drijfveren, prioriteiten, vooruitblikken, en het vaststellen van de stip op de horizon.

Aanpassingen

Aanpassing 1 – Waarden: De waarden zijn geëvolueerd naar termen met een nét andere lading. Zo veranderde de waarde ‘familie’ naar de waarde ‘broederschap’ naar waarden die horen bij een sportteam: ‘toegewijd’, ‘aanspreekbaar’ & ‘ambitieuw’.

Aanpassing 2 – Rol- en taak: Er zijn een beoordelingskader en functieprofielen gecreëerd die als leidraad dienen bij werving & selectie en bij de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Deze helpen om de juiste mensen op de juiste rol te krijgen. De kennismakingsgesprekken zijn effectiever geworden en daarmee is het beter te beoordelen of iemand past of kan groeien in een rol met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden.

Aanpassing 3 – Gespreksvaardigheden en emotionele diepgang: Het ontdekken van de uitdagingen rond het boven tafel krijgen van mensen hun waarden heeft geleid tot het opstellen van een set aan krachtige vragen en gesprekstechnieken om zo de emotionele diepgang te bevorderen en tot de essentie te komen. Met deze handvatten bleek het gemakkelijker om betere gesprekken te voeren, waarbij er niet werd wegelopen voor opkomende emoties en er niet werd afgedreven van het gespreksonderwerp.

Module 3: Een strategisch kader

In deze module startten we met het onderzoeken van de status quo aan de hand van een sterkte- & zwakteanalyse (SWOT). Zo kwamen we te weten hoe het gesteld was met de organisatie in termen van hun interne sterktes en zwaktes en hoe zij daarmee kunnen inspelen op externe kansen en bedreigingen. Op basis daarvan kwamen de doelstellingen voor ontwikkeling aan het licht incl. hun prioritering.

Inzichten

Inzicht 1 – Loyaliteitsconflict: Er kan een onterecht loyaliteitsconflict ontstaan voor het vrijmaken van tijd voor organisatieontwikkeling ‘ten koste’ van tijd voor productie draaien. I.e. de baas moet altijd met de medewerkers aan het ‘werk’ zijn en mag niet met z’n voeten in de vensterbank over de toekomst nadenken.

Inzicht 2 – Verwachtingen rond eindverantwoordelijkheid: Het is belangrijk dat verwachtingen tussen leidinggevend en medewerkers expliciet zijn. Leidinggevend kunnen in de greep gehouden worden door de verwachtingen van medewerkers en daarnaar handelen omdat zij

verantwoordelijk voelen voor het oplossen en regelen van uiteenlopende zaken (van project tot huishoudelijk tot ICT).

Inzicht 3 – Intrinsieke motivatie: De ambitie om een meer mensgerichte organisatie te realiseren dient intrinsiek gedragen te worden door de directieleden. Het leggen van de volledige puzzel vraagt doorzettingsvermogen en een open en nieuwsgierige houding.

Inzicht 4 – Een goede strategie vraagt diepe inzichten: De directieleden hebben ervaren dat ze heel diep in alle facetten van de bedrijfsvoering thuis moeten geraken om tot een weloverwogen strategie te komen. Deze zijn bij aanvang van de bedrijfsvoering (i.e. een startup) nog niet voor handen, en daarom vraagt ook dit een open en nieuwsgierige houding.

Nota bene: In beginsel bij lancering zijn de volgende zaken beperkt voor handen:

- *Dieptekennis van bedrijfsprocessen en de optimalisatie ervan;*
- *Investeringsruimte en capaciteit;*
- *Breed palet aan talenten en taakvolwassenheid van medewerkers;*
- *Rust en overzicht (i.e. i.p.v. waan van de dag);*
- *Zicht op hele speelveld;*
- *Netwerk en dus warme acquisitielijst;*
- *Helder zicht op USP's o.b.v. je identiteit.*

Inzicht 5 – Positionering naar buiten: Met een bewuste positionering naar buiten worden andere keuzen gemaakt (i.e. verbreding klant- en projectenportfolio, herzien partnerschappen en leveranciers etc.). Een primaire focus op projectmatige werkzaamheden vertroebelt de blik op potentiële kansen waardoor men minder veerkrachtig is bij bedreigingen die op de bedrijfsvoering af komen (i.e. corona, stikstof, artificiële intelligentie etc.).

Aanpassingen

Aanpassing 1 – Onzekere tijden vragen om zeker handelen: Met het oog op de sterktes, zwaktes en kansen en bedreigingen, maakt de directie bewustere keuzes en handelt zij strategischer in lijn met de eigen koers. Zoals zijzelf zeggen: *"Absoluut mensgericht, maar niet vrijblijvend empathisch"*. De ervaring leert dat niets doen of doorgaan op de oude manier vaak niet bijdraagt aan een duurzame bedrijfsvoering.

Aanpassing 2 – Hand in hand met Eisenhower: In het Eisenhower-diagram (urgent-belangrijk kwadranten) vonden de directieleden de ideale gespreksbasis om met het team te reflecteren op de invulling van ieders rol, taak, verantwoordelijkheden en bijbehorende wederzijdse verwachtingen. Hieruit is meer balans ontstaan in de operatie en wordt de bedrijfsvoering inmiddels breder en meer intrinsiek gedragen, hetgeen de organisatie veerkrachtiger maakt.

Module 4: De bedrijfsvoering ontrafeld

Met het Business Model Canvas (BMC) is in module vier het fundament gelegd om de talenten & ambities van de medewerkers te koppelen aan de processen en doelstellingen die erin doen groeien. Met het BMC kun je in een oogopslag zien hoe een organisatie in elkaar steekt en welke rollen & taken er liggen. De directieleden hadden al eerder een canvas ingevuld, maar dat leidde tot onvoldoende houvast.

Inzichten

Inzicht 1 – Relatie met de omgeving onderbelicht: Zoals in de intake al duidelijk naar voren kwam was de aandacht voor de positie van de bedrijfsvoering in de omgeving onderbelicht. Met behulp van het Business Model Canvas is inzichtelijk gemaakt hoe die lacunes in de operatie opgevuld kunnen worden (van partnerschap, tot klantsegmenten tot werving van personeel).

Inzicht 2 – Opereren vanuit de cockpit: Met het in kaart brengen van de bedrijfsvoering werd helder aan welke knoppen je als directie kunt draaien in het licht van realisatie van missie en visie. Dit maakt de rol van eindverantwoordelijk directielid een van piloot die stuurt op een koers en minder die van strijder in de frontlinie die bezig is met overleven.

Inzicht 3 – Zichtbaarheid en naamsbekendheid: Zicht op de kernactiviteiten, hoe deze worden ingevuld, waarom ze worden gedaan en voor wie ze worden gedaan maakt het mogelijk om gericht te werken aan het versterken van de marktpositie. (I.e. met een stevige werkvoorraad en het aantrekken van passende klanten en medewerkers).

Uitspraak: "Het verbaast ons dat mensen ons vinden. We zien nu dat we schieten met hagel en worden gevonden door Jan en Alleman – Niet per se door de klanten die we specifiek willen bedienen."

Inzicht 4 – Van organische ontwikkeling naar meer gestuurde ontwikkeling: Voor een mensgerichte organisatie dient het werk ook ten dienste te staan van de ontwikkeling van mensen. Daarmee is het relevant het 'juiste' werk binnen te halen en gestuurd te ontwikkelen.

Inzicht 5 – Met gepast risico een grote broek aantrekken: Met het inzichtelijk maken van de bedrijfsvoering, de ambities en de identiteit is het mogelijk geworden om op gepaste manier een grote(re) broek aan te trekken en nieuwe kansen voor de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie te realiseren.

Inzicht 6 – De manier van organiseren: Er is zicht gekomen op het organisatiemodel waar iedereen zich senang bij voelt en waar de operatie naartoe mag groeien. Zo wordt er gebouwd aan een platte organisatie (holocratie) waarin zelfsturende teams autonoom opereren met een eigen pakket verantwoordelijkheden. Daarmee wordt iedereen uitgenodigd met elkaar resultaat te boeken vanuit de eigen rol en taak.

Inzicht 7 – Klussen aan de bedrijfsvoering is leuk: Nu het organisatieplan vorm begint te krijgen, komt er orde in de 'chaos' en verdwijnt verlamming door niet zo goed weten. Die maakt niet alleen bij directie, maar ook bij het team veel energie los.

Inzicht 8 – De combinatie werkt: Het Businessmodel canvas gecombineerd met het Eisenhower-diagram helpen bij het maken van duurzamere keuzes in relatie tot het totale werkpakket en de prioritering van taken.

Aanpassingen

Aanpassing 1 – Verbreding van het werkpakket: Inmiddels worden er niet alleen meer panden voor architecten getekend – er zijn ook opdrachten gevallen om het tekenwerk te verzorgen voor andere prestigieuze bouwwerken in opdracht internationaal opererende bedrijven. Dit biedt nieuwe uitdagingen en kansen voor ontwikkeling van het bedrijf en de medewerkers.

Aanpassing 2 – Heroverweging partnerschappen: Inzicht in de bedrijfsvoering heeft geleid tot herooverwegen van partnerschappen om de organisatie in een duurzame groeicurve te krijgen richting scale-up. Centraal staat de (langdurige) impact van overeenkomsten die worden aangaan.

Aanpassing 3 – Missie en visie aanscherpen: De website is aangepast en ondertussen presenteert de organisatie zich niet alleen als een volwaardig technisch tekenbureau, maar wordt men ook op hogere functies ingehuurd. Daarmee is bewust en strategisch de stap gezet van ondersteunend tekenbureau naar procescoördinatoren.

Aanpassing 4 – Alle rollen beleggen intern of extern

Het expliciet maken van organisatieprocessen heeft inzichtelijk gemaakt waarom er veel overhead taken op het bord van de directie lagen (i.e. zaken als HR, automatisering, marketing, acquisitie). Deze werden vaak ad-hoc opgepakt op die momenten dat het echt moest, niet omdat daar strategisch voor gekozen was. Dit leidde af van de aandacht die nodig is voor groei en ontwikkeling van zowel de organisatie als de medewerkers. Nadat inzichtelijk was gemaakt welke neventaken de directie allemaal uitvoerde, werd ook duidelijk waar de ruimte zat om zaken elders te beleggen. Voor zaken die niet bij de talenten en competenties van de medewerkers pasten (directie inclusief), zijn gepaste externe opdrachten uitgezet.

Nota bene: Dit heeft direct geleid tot meer rust op de werkvloer, meer overzicht, meer ruimte voor strategie, gefundeerde gesprekken over rolinvulling (en prestaties) en daarmee ook de ontwikkeling van mensen.

Module 5: Een bestuurbaar verhaal

In deze module zijn de directieleden in het zadel geholpen om alle voorgaande stappen in een doordacht jaarplan te bundelen.

Inzichten

Inzicht 1 – Opzetten van een Jaarplan:

Een jaarplan is essentieel voor gestructureerde sturing en ontwikkeling. Het blijkt lastig tijd en denkruimte te vinden voor de het bondig opschrijven van een jaarplan, zelfs met een gefaseerde aanpak.

Nota bene: Het optekenen van een kernachtig verhaal over zaken als identiteit, missie, visie, strategie en uitvoering vragen veel tijd en de nodige (schrijf)vaardigheden – zeker zonder eerdere ervaring.

Inzicht 2 – Bestuurbaarheid: Het benoemen en cyclisch monitoren van succesfactoren en prestatie-indicatoren in het licht van de missie en visie is een uitdaging. Het vraagt bewustzijn op gewenste proces-specifieke resultaten, zoals het 'aantal likes' op een sociale media post voor meer zichtbaarheid, of de tijd die het iemand kost een dergelijke post te maken in het kader van talentontwikkeling.

Denk ook aan indicatoren als: Werknemerstevredenheid en -betrokkenheid, mate van ambassadeurschap (meer mond-tot-mondreclame voor nieuwe sollicitanten), omzet, winst & verlies, ziekteverzuim, turnover, declarabele uren, leads uit eigen netwerk, omvang en diversiteit werkportfolio, etc.

Inzicht 3 – Succesvol mensgericht: Je kunt als bedrijf ruimte bieden aan ontwikkeling en door of uitstroom faciliteren, mits er voldoende vakbekwaamheid en taakvolwassenheid in de gelederen overblijft. Je bent dan succesvol wanneer er waarde wordt toegevoegd aan medewerkers hun 'zijn' en 'kunnen'.

Denk aan ontwikkeling in termen van: Kennis & ervaring, taakvolwassenheid, werkethos, houding/gedrag bij de opdrachtgever, communicatievaardigheden, representatie, zelfvertrouwen, zelfstandigheid en nieuwsgierigheid, kunnen luisteren en goed doorvragen, leergierigheid (door willen ontwikkelen) & pro-activiteit (vooruitkijken en vooruitdenken).

Aanpassingen

Aanpassing 1 – Het andere gesprek met bestuur: Over benodigdheden en steun om directiefunctie sterker in te vullen.

Aanpassing 2 – Het andere gesprek met medewerkers: Over het continu plaatsen van mensen hun inspanningen in het grotere geheel en over ontwikkelingen die op de organisatie afkomen.

Aanpassing 3 – Het andere gesprek met partners:

Om helder uit te onderhandelen welke steun er van partners verwacht wordt en om partnerschappen te kiezen die passen bij de koers van de organisatie.

Module 6: Verankeren ontwikkelperspectief

In deze module is inzichtelijk gemaakt hoe er cyclisch geëvalueerd kan worden, zodat persoonlijke ontwikkeling een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering kan zijn en minder afhankelijk is van de waan van de dag.

Inzichten

Inzicht 1 – Ontwikkeling en objectieve sturing: Er is een cyclische overleg- en beoordelingsstructuur nodig om de ontwikkeling van medewerkers continue gepaste aandacht te geven en objectief te sturen.

Inzicht 2 – Creativiteit: Het is belangrijk om op creatieve en interactieve wijze de ambities en aspiraties van medewerkers los te maken en te identificeren. Coachende methodieken zijn zeer behulpzaam.

Inzicht 3 – Commitment: Niet iedereen denkt op dagelijkse basis na over existentiële vragen. Je hebt tijd en aandacht nodig om hier verandering in te brengen. Wanneer je ambities vervolgens vastlegt in een plan en laat ondertekenen door zowel leidinggevenden als medewerkers ontstaat er meer toewijding. Dit biedt ook houvast bij het bepalen van de voortgang en het maken van de afweging of de ontwikkeling beloond mag worden.

Nota bene: Er is een objectief gesprekskader nodig om consequenties te verbinden aan gemaakte afspraken. Wanneer het lastig wordt haken mensen immers vaak af en dat kan ook een negatieve impact hebben op een team of organisatie.

Inzicht 4 – Reflectie en aandacht: Het vraagt veel reflectie en aandacht om talenten te erkennen en herkennen en in te zetten voor zowel de groei van de organisatie als de groei van het individu.

Inzicht 5 – Laat je verrassen in een veilige omgeving: In een veilige open en nieuwsgierige setting laten mensen soms zeer onverwachte kanten van zichzelf zien. Dit helpt leidinggevenden en directie om iemand op waarde te schatten en zo de juiste beslissingen te nemen. Geen afrekencultuur dus, maar open en nieuwsgierig naar de mens achter de medewerker. Dit levert op:

- Beter inzicht in waar mensen staat, wat ze nodig hebben, wat de rol van ze vraagt en wat er nodig is om ze in hun rol te laten (door)ontwikkelen;
- Een bedrijfsvoering waarin de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers hand in hand gaan.

Aanpassing

Aanpassing 1: Over het inrichten van deze cyclus zijn inmiddels concrete ideeën en formats ontwikkeld om ambities uit te vragen, ontwikkelperspectief te bieden en toewijding aan de nieuwe koers te verankeren.

Conclusie

We zetten in deze paragraaf de belangrijkste inzichten onder elkaar.

Module 1: De intake

- De transformatie naar een mensgerichte organisatie is voor elk bedrijf anders. Hoe de verandering eruit kan zien, welke gebieden aandacht vragen hangt af van de status quo, de cultuur en de competenties van de directeur en of leidinggevenden.
- Deze leergang is modulair opgebouwd zodat deelnemers op eigen tempo de leergang kunnen doorlopen, dat is nodig omdat de operationele druk op directieleden of leidinggevenden binnen MKB-bedrijven hoog is.
- De ene module vraagt een langere doorlooptijd dan de andere. Het tempo waarin deze leergang doorlopen kan worden, hangt van de deelnemer af.

Module 2: Organisatie-DNA

- Organisatie-DNA is een lege huls wanneer het niet is vertaald naar functieprofielen, ontwikkelpaden en bedrijfsprocessen. Termen moeten zorgvuldig gedefinieerd worden.
- Bedrijven kunnen prima doen wat ze doen, maar duurzaam groeien met ontwikkelperspectief voor medewerkers vraagt een open vizier, nieuwsgierigheid en de bereidheid om alle aspecten van je bedrijfsvoering aan te pakken.
- Een gemeenschappelijk begrip van organisatiewaarden is essentieel voor constructieve communicatie en cultuur. Een breed gedragen cultuur en open communicatie zijn weer nodig om veranderingen te kunnen verankeren in een bedrijfsvoering.

Module 3: Een strategisch kader

- Richting geven aan je bedrijf vraagt kennis over je bedrijf, je marktsector en de tijdsgeest waarbinnen je opereert. Om dit te doen met oog voor ontwikkelperspectief (i.e. is een hele grote puzzel!) zijn tijd en (denk)ruimte nodig.

Module 4: De bedrijfsvoering ontrafeld

- Pas wanneer je de kansen voor (ontwikkeling) van je bedrijf ziet, kun je ze koppelen aan de ontwikkeling van medewerkers. Het Business Model Canvas helpt bij het leggen van deze puzzel omdat je er je bedrijfsvoering mee ontrafelt.

Module 5: Een bestuurbaar verhaal

- Met een stevig verhaal over de koers van je bedrijf geef je mensen de kans aanknopingspunten te (h)erkennen voor persoonlijke ontwikkeling die bijdraagt aan de groei van het bedrijf (=win win).
- Een stevige drager van je missie, visie en operatie (zoals een jaarplan) maakt ontwikkeling niet alleen herkenbaar maar ook meetbaar. Het wordt concreet wat leidinggevenden helpt bij het invullen van hun dagelijkse werkzaamheden en bij het sturen op de kaders waarbinnen ontwikkeling van medewerkers mag plaatsvinden.

Module 6: Verankeren ontwikkelperspectief

- Creatieve methodieken en betrokkenheid zijn nodig om te achterhalen wat voor medewerkers echt belangrijk is en waar ze zichzelf het beste in kunnen ontwikkelen.

- Een veilige omgeving is essentieel om sociaal wenselijke antwoorden te ontstijgen en oprecht met elkaar te zoeken naar toewijding en betrokkenheid om de eigen ontwikkeling in lijn met de koers van het bedrijf vorm en inhoud te geven.
- De leergang plaatst stappen in context en maakt alles wat relevant is voor het goede gesprek over een mensgerichte bedrijfsvoering expliciet.