ALLEEN MAAR BAZEN

Hét handboek voor gelijkwaardig samen werken

ISBN: 9789090361260
Eerste druk, juli 2022
Feedback of spelfout gespot? Stuur een mailtje naar
spraakmakers@voys.nl. Alvast bedankt!

ALLEEN MAAR BAZEN

Hét handboek voor gelijkwaardig samen werken

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave 4

INTRO

Een woord vooraf 8

Met dank aan 10

VOORDAT JE BEGINT MET ZELFSTURING

1 Waarom en voor wie? 14

2 Voordat je start: de rol van de baas 16

3 Randvoorwaarden om te beginnen met zelfsturing 20

4 Bouwblokken van een zelfsturende organisatie 26

FASES EN ORGANISATIEGROOTTE

5 De fases van een organisatie op de weg naar zelfsturende teams 30

- Fase 0: Teams met een manager 32
- Fase 1: Zelf-managende teams 32
- Fase 2: Zelf-ontwerpende teams 36
- Fase 3: Zelfsturende organisatie 40

6 Zelfsturing en organisatiegrootte 42

- Tot 15 mensen: wees geen eikel (m/v) 44
- 15 tot 30 mensen: geen managers, geen functies 47
- 30 tot 150 mensen: een systeem voor gelijkwaardig organiseren 51
- Meer dan 150 mensen: de grootzakelijke wereld 54

GELIJKWAARDIG SAMENWERKEN EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

7 Meer dan drive 58

8 Waarom veiligheid en authentieke relaties zo belangrijk zijn 64

9 De default “Ja, leuk!”: consent in plaats van consensus 70

10 Werken met rollen in plaats van functies 74

11 De kracht van het experiment: build, measure, learn 78
12 The wisdom of the crowd 82
13 Technische tools en de rol van het internet 86
14 Gedistribueerd werken: fysiek en virtueel bij elkaar 94
15 Slimmer vergaderen 102
16 De zelf in zelfsturing 110
17 Luisteren naar je lijf: het belang van body intelligence 118
18 Het nemen van beslissingen 122
19 Een feedbackcultuur om samen te groeien 130
20 Succesvol samenwerken en fouten maken 136

GROTE ORGANISATIEVRAAGSTUKKEN

21 Visiebepaling en visieconversaties 144
22 Strategiebepaling en het Outlook-proces 150
21 vragen om tot een goede strategie te komen 156
Het Outlook-proces in de praktijk 166
Evalueren en nieuwe projecten aandragen 170
23 Het belang van helderheid en open organiseren 174
24 Doelen stellen en monitoren met metrics en KPI's 178
25 Beyond budgeting: meer dan budgeting en forecasting 182
26 Slimmer inkopen 188

COLLEGA'S VINDEN, WAARDEREN, LATEN GROEIEN EN OFFBOARDEN

27 Employer branding, hiring en onboarding 194
Je eerste collega: 4 praktische starterstips 196
Van 1 naar 15 collega's: link met onderwijs, samen werven en proactiviteit 198
Werven vanaf 15 mensen: 8 vragen voor je dream hire, vacature, promotie en selectie 201
Sollicitatiegesprekken en meeloopdagen 206
Diverse mensen vinden voor een inclusieve organisatie 209
Pre-boarding, onboarding en offboarding 213
De beste tools die je helpen bij het vinden van de juiste mensen 216
28 Salaris, waarderen en compenseren 224
29 Ontwikkeling en training 232
Het perfecte interne trainingsprogramma? 234
30 We gaan uit elkaar 242
Dag eindbaas! 248

EEN WOORD VOORAF

Ik zit met mijn vrouw en drie kinderen op Schiphol. We vliegen voor het eerst naar Kaapstad met het idee daar zes maand te wonen en werken. Ik ga daar mijn Zuid-Afrikaanse collega's een maand helpen en de rest van de tijd wil ik gaan schrijven aan dit boek. Dit boek waarin we alles vastleggen wat we hebben geleerd over gelijkwaardig samenwerken.

Het loopt anders. Wim, mijn vader, is ziek en heeft kanker. Na een maand Zuid-Afrika vliegen we terug, want hij krijgt een operatie. Er volgen nog een vijf mooie maanden samen, voordat we definitief gedag zeggen tegen elkaar.

De quote: "We zijn allemaal gelijkwaardig en niet allemaal gelijk", is leidend geworden in het bedrijf dat ik samen met mijn collega's heb mogen bouwen. Die uitspraak komt van mijn vader. Net als: "Verandering is de enige zekerheid die je hebt."

In januari van 2021 pak ik het boek weer op, samen met Jorg -mijn broertje- die jaren bij Voys gewerkt heeft. Hij is inmiddels zijn eigen bedrijf begonnen en het lijkt ons een mooi project voor het nieuwe jaar. Het zal een mooi -en groot- project worden. We besluiten namelijk dat we het boek niet alleen gaan schrijven. De enige manier waarop je dit boek namelijk kunt schrijven, is door dat te doen met (alle) mensen die kennis van het onderwerp hebben, en die willen bijdragen.

Dat is gelukt. Mensen met kennis en kunde van allemaal verschillende organisatie- en levensvraagstukken hebben hun ervaringen in dit boek gedeeld. Onwijs bedankt voor jullie hulp, inzichten, verwijzingen en verdieping.

De afgelopen jaren hebben we met Voys meer dan 250.000 mensen mogen inspireren met verhalen over deze manier van organiseren. Dit bracht ons veel nieuwe gesprekken en inzichten. De lessen die daaruit voortkomen, vind je terug in dit boek.
Lees je in dit boek 'ik', 'mij' of een vorm daarvan? Dan schrijf ik - Mark - vanuit mijzelf. Zie je 'wij', 'ons' of een vorm daarvan staan? Dan gaat het om een situatie bij Voys. De opbrengsten van dit boek gaan naar 48percent.org. Ik hoop dat we met dit boek heel veel meer mensen mogen inspireren. Dank voor het kopen of lezen ervan. En laat het vooral een boek -en verhaal- zijn dat je doorgeeft aan anderen.

Voor mijn lieve collega's, oud-collega's en mensen die meewandelden op deze mooie reis: dank dat jullie onderdeel wilden zijn van dit levende experiment.

De inhoud

Dit boek bestaat uit zes delen. Hieronder lees je wat je per deel mag verwachten.

- **Intro**
  In dit deel lees je over de totstandkoming van dit boek en ontdek je wie eraan hebben bijgedragen.

- **Voordat je begint met zelfsturing**
  Hier lees je wat erbij komt kijken als je wilt starten met zelfsturend werken. We beschrijven de rol van de baas, de randvoorwaarden om te beginnen en het belang van het gebruiken van de juiste tools op het juiste moment.

- **Fases en organisatiegrootte**
  We zoomen in op de verschillende fases die er zijn op weg naar zelfsturing en welke stappen je zet afhankelijk van hoe groot je organisatie is.

- **Gelijkwaardig samenwerken en persoonlijke ontwikkeling**
  We duiken diep in gelijkwaardig samenwerken en persoonlijke ontwikkeling. In dit deel vind je hoofdstukken over bijvoorbeeld drive, experimenteren, vergaderen, beslissingen nemen en gedistribueerd werken.
  Deze elementen zijn ook los van zelfsturing buitengewoon relevant.

- **Grote organisatievraagstukken**
  We verdiepen ons in grote organisatievraagstukken als visie- en strategiebepaling, open organiseren, budgettering, metrics en KPI's. Welke standaardsystemen kun je eenvoudig adopteren of kunnen je inspireren om het voor jouw organisatie beter te regelen?

- **Collega's vinden, waarderen, laten groeien en offboarden**
  Hoe richt je je wervingsproces in? Wie bepaalt hoeveel je verdient en hoe? Hoe ga je om met diversiteit en inclusie? En wat doe je met ontwikkeling en training? De antwoorden op deze en nog veel meer vragen vind je in het laatste deel van dit boek.

VEEL LEESPLEZIER!

MET DANK AAN:

MEDE-AUTEURS & BRONNENLIJST

Normaal gesproken staat een bronnenlijst achter in een boek. Een voetnoot. In dit geval draaien we het graag om. Daarom een dankwoord voor alle mensen die ons inspireerden voor en tijdens het schrijven van dit boek. En natuurlijk voor iedereen die meeschreef en van wie we de afgelopen jaren mochten leren.

Schrijvers en contributors

Dank voor het meeschrijven

- **Jorg Vletter;** voor je enthousiasme en mooie woorden. Je weet altijd weer een diepere laag aan te brengen en zo naar boven te halen waar het echt om gaat.
- **Runa van den Broek;** dank voor de scherpe vragen en mooie aanvullen. Het maakt het leesbaar en begrijpelijk voor velen.
- **Geert Booster;** dank voor de linkjes, verdieping en de andere invalshoeken.
- **Nadine Smalbil;** voor het met frisse ogen kijken naar dingen die er al jaren zijn.
- **Rosien van Toor;** voor de verdieping en al je input voor belonen en compenseren, employer branding en hiring en alles wat met feedback en trainen te maken heeft.
- **Bart Jonk** en **Jeroen Oosterveld;** voor jullie bijdrage aan de stukken over metrics en KPI's.
- **Pollien van Keulen;** voor alle nieuwe inzichten over impact en impactvol ondernemen en het hebben van een mening.
- **Florian Overkamp;** voor de verscherping en verdieping.
- **Ernest Buikema;** voor het vinden en implementeren van de beyond budgeting-methodiek en voor het vangen van de woorden daarbij.
- **Diederick Janse;** voor je Holacracy-invulling en kennis.
- **Harriet Zuidland** en **Kirsten Beck;** voor het vangen van het uit elkaar gaan.
- **Wouter Koetze;** voor je prachtige aanvullingen op onboarding en employer branding.
- **Lisanne Boersma;** alle input voor employer branding en hiring.
- **Charlotte van Leeuwen;** voor je enthousiasme.
- **Richard Hoogstra;** voor je bijdrage.
- **Merel Lamboo;** voor alle tekst- en taalchecks. Het bracht het van woorden naar een verhaal.
- **Maya van der Schuit;** voor je oeverloze inzet, enthousiasme en naar de buitenwereld brengen van deze verhalen.

Met dank aan de input van

- **Chantal van den Bulk;** voor het jaren samenwerken, samen sparren en voor het mede-ontwikkelen van de eerste versie van het Voys Model.
- **Annemieke Verhoef;** mede-ontwikkelaar van de eerste versie van het Voys Model. Dank voor alle verdieping die je geeft aan alles wat met persoonlijke ontwikkeling te maken heeft.
- **Andrei Westerink;** voor het sparren, alle theorie en de mede-ontwikkeling van de eerste versie van het Voys Model.
- **Joris Beltman;** voor je teksttovenaarschap.
- **Wouter Brem;** voor de prachtige fotografie.
- **Sanne Bakker;** voor de prachtige fotografie en graphics.
- **Lisette Tigelaar;** voor de prachtige fotografie en graphics.
- **Menno Hoekstra** en **Joost Drijve**r van **Degelijk Design**; voor het concept, art direction en grafisch ontwerp van dit boek.
- **Mark Meinema**; voor het sparren, je enorme schat aan kennis, achtergrond en de vertaalslag die je steeds weet te maken naar de praktijk.
- **Martijn Aslander;** voor het spontane bellen en sparren, het geven van namen aan begrippen, de enorme hoeveelheden nieuwe inzichten en je permanente drang naar ontwikkeling.
- **Melissa Fuller**; voor een oneindige schat aan nieuwe inzichten over empathie, communicatie, performance en verbinding.
- **Lykle de Vries;** voor steeds de andere invalshoek.
- **Nynke Vos;** voor je prachtige input voor het hoofdstuk over drive en het durven gebruiken van de liefde.
- **Sally-Anne Airey;** dank voor je zoektocht en passie.
- **De collega's** van Voys en Devhouse Spindle voor de inhoud, taalcheck en bijdragen, en omdat ze altijd open staan voor het experiment en elk woord in ons schrijven waarmaken.

Inspiratie en bronnen

Boeken

- **Holacracy.** The revolutionary management system that abolishes hierarchy – Brian J. Robertson
- **Getting teams done.** Een praktische methode voor teamproductiviteit – Diederick Janse en Marco Bogers
- **De onbevreesde organisatie** – Amy C. Edmondson
- **Implementing Beyond Budgeting:** Unlocking the performance potential – Bjarte Bogsnes
- **Think Again** – Adam Grant
- **Humanocracy** – Gary Hamel and Michele Zanini
- **Scaling Up** – Verne Harnish (en Martijn Bos van Boska die me bij dit boek bracht)
- **How to win friends and influence people** – Dale Carnegie
- **Eckart's Notes** – Eckart Wintzen
- **The 15 Commitments of Conscious Leadership** – Jim Dethmer
- **Drive** – Daniel Pink
- **The Art of the Start** – Guy Kawasaki
- **Emotional agility** – Susan David
- **Valve Handbook for new employees** – Valve
- **Voys Handboek** – Voys
- **Netflix Culture Deck** – Netflix

Andere (inspiratie)bronnen

- Video: Start with Why – Simon Sinek
- Podcast: The Knowledge Project en het bijbehorende fs.blog
- Artikelen van Manuel Küblböck, waaronder The critical core components of self-organized companies
- Artikelen uit Journal of Business Ethics, maart 2017
- De Corporate Rebels
- Mattias Skarin en zijn blog
- Karl Scotland
- Kees Klomp
- Rolf Baarda

VOORDAT JE BEGINT MET ZELFSTURING

1 Waarom en voor wie?

Dit is een boek voor mensen die in hun werkomgeving het maximale uit zichzelf en de mensen om zich heen willen halen.

HET MAXIMALE HALEN UIT JEZELF EN DE MENSEN OM JE HEEN

Het begon als een boek over zelfsturing, waarin we onze ervaringen van de afgelopen tien jaar en onze groei van 15 naar 150 mensen wilden vangen. Hoe we van een start-up die haar bestaansrecht wilde bewijzen, veranderden in een betekenisvolle onderneming die een positieve stempel op de wereld probeert te drukken. Het werd, met dank aan de input van velen, zo veel meer.

De wereld is in tien jaar radicaal veranderd. Ze wordt echter aangestuurd met methodes die al bijna 100 jaar nagenoeg onveranderd zijn. We weten inmiddels dat lineair organiseren niet werkt in een exponentieel veranderende wereld. Daarnaast moeten we verder kijken dan alleen naar de economische waarde van bedrijven. Betekenisvolle organisaties dragen bij aan maatschappij en ecologie, in plaats van dat ze zich hieraan onttrekken. Daarmee hebben ze niet alleen een gezond businessmodel, maar ook een maatschappelijk verbetermodel. Als laatste voegen de organisaties persoonlijke waarde toe voor de mensen die er werken.

Als je dit boek hebt gevonden, dan twijfel je niet meer aan de waarom-vraag: je weet dat het anders moet. Je zoekt naar de manier waarop je gelijkwaardig samenwerkt. We hopen daar met dit boek antwoord op te geven. Dat maakt het meer dan een boek voor bedrijven die zelfsturend willen gaan werken. Het bevat ook brede handvatten voor jou als individu, en voor organisaties in de bredere zin gelijkwaardigheid in het werk mogelijk maken.

2

VOORDAT JE START:

DE ROL VAN DE BAAS

Wil je als baas met je team met zelfsturing beginnen, krijg je alsnog een eigen hoofdstuk. Dat heeft een reden: de rol van de baas of bazen bij zelfsturing is cruciaal. Om heel eerlijk te zijn: het systeem van zelfsturing staat of valt bij jou of jullie. Als jij zegt: 'dit kan niet' of 'dit kunnen mijn mensen niet', dan krijg je gelijk. Dan hoef je het niet eens te proberen. Daartegenover staat dat, als jij er echt van overtuigd bent dat zelfsturing een beter systeem is, je ook gelijk krijgt.
De baas van elke organisatie heeft volgens mij een aantal belangrijke taken die niet ophouden of wegvallen met zelfsturing.

Duidelijkheid

De eerste taak is het verschaffen van duidelijkheid. Die duidelijkheid gaat over de antwoorden op vragen als:'Wie zijn wij als organisatie?', 'Hoe willen wij samenwerken?' en 'Waar gaan we naartoe?'.

Om deze zaken concreet te maken, vertaal ik ze graag naar:

- Waarom bestaan wij? (purpose)
- Hoe willen we samenwerken? (kernwaarden/core values)
- Een heel duidelijk beeld van wat we de komende periode en op de lange termijn gaan doen: visie en strategie

Deze zaken moeten niet alleen duidelijk op papier staan, ze moeten vooral leven in de organisatie. Een strategie is eenmalig bepalen en zeven jaar herhalen. Te veel communicatie bestaat daarbij niet. Zeker niet omdat jij als baas wellicht tien jaar aan context in je hoofd hebt, je collega's die drie jaar bij het bedrijf werken, hebben al die context niet. Zorgen dat het doel voor iedereen duidelijk blijft, is daarmee je taak.

Pas als de purpose, core values en het beeld van waar de organisatie heen gaat voor iedereen duidelijk zijn, komen we bij de volgende taak.

Als baas hoef je dit niet allemaal voor de organisatie in te vullen. Het is je taak om een proces te faciliteren waarbinnen deze zaken invulling krijgen.

Rolmodel

Zelfsturing leunt voor een enorm deel op gelijkwaardigheid. Die gelijkwaardigheid moet je als organisatie leven. Nederigheid, vertrouwen, openhartigheid, kwetsbaarheid, authenticiteit, vragen stellen en luisteren, collectief boven persoon, optimisme, beginnersmindset, integriteit, vergeven, transparantie, het goede in anderen zien. En zo kan ik nog wel even doorgaan. Als je wilt dat deze zaken bestaan en ontstaan in je organisatie, dan start dit bij de baas, dan start dit bij jou.

Dit geldt het allermeest voor de waarden die je binnen de organisatie hebt gesteld. Die moet jij uitdragen. Een waardeovertreding van 'de baas' ondermijnt het fundament waarop alles is gebouwd.

Ik heb de rolmodel-functie het vaakst zien falen bij bazen die zéggen dat ze een lerende organisatie vol experimenten willen hebben, maar ondertussen. Experimenten bestaan bij het feit dat er dingen fout mogen gaan. En als je nieuwe dingen doet, gaan er veel dingen fout. Zeg je dat fouten maken moet, maar word je boos als er fouten worden gemaakt? Dan proberen mensen nooit meer nieuwe dingen.

Ook als het spannend wordt, blijf je een rolmodel. Vergeet dit nooit. Gaat er iets fout in de organisatie, ga dan nog meer op je handen zitten en neem het niet over. Word ook niet boos, maar bied je hulp aan.

Uit de praktijk

Ze is al jaren werkzaam als manager, maar de zorg is nieuw voor haar.

De eerste dag dat ze binnenkwam, dacht ik echt: powervrouw. Ze zag er helemaal verzorgd uit. Nagels netjes gelakt, prachtig los haar, leuk jurkje en hoge hakken.

Een week later kwam liep ik haar weer tegen het lijf en herkende haar niet. Broek, degelijke schoenen, haar vast, de nagels kort geknipt en de lak verdwenen. "Wat is hier gebeurd?", vroeg ik lachend. "Ik heb de persoonlijke hygiëneprotocollen gelezen", antwoordde ze. "En ik kan mijn collega's moeilijk uitleggen dat deze de zorgmedewerker en de patiënt beschermen, als ik ze zelf niet naleef."

Ze werd de beste manager die ik ooit heb gehad.

Cultuurbewaker

Omdat een groot deel van de cultuur wordt bepaald door de baas en het handelen van die baas, ben je ook de cultuurbewaker. Cultuur is kwetsbaar. Totdat deze volwaardig leeft bij anderen, is het aan jou om de cultuur continu te herhalen, te ademen en vooral te waarborgen. Gaat er iets tegen de cultuur in en laat je het toe? Dan is dat een afwijking. Gebeurt het een tweede keer, zonder dat er iets van wordt gezegd, dan wordt het cultuur. Cultuur is in essentie niet meer dan een set van normen, waarden en gewoontes. Wil je iets wat tegen de cultuur in gaat geen gewoonte maken – en daarmee onderdeel laten worden van cultuur – dan moet je die cultuur actief bewaken en uitspreken.

Verder ben je gewoon een collega met een bijzondere stem

Naast de vaste rollen die je hebt als baas, ben je vooral collega. Er zal een groot aantal collega's zijn voor wie je gewoon een collega bent of wordt. Er zijn ook collega's voor wie je altijd de baas blijft. Er wordt intern vaak naar de stem van de oprichter of de baas geluisterd. Zeker nieuwe collega's moeten ervaren dat jouw stem niet zwaarder weegt dan die van hen of anderen. Wees je daar bewust van in je acties en uitspraken.

Wat jij belangrijk vindt, wordt belangrijk. Dus: wees duidelijk en maak onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, experimenten en uitgewerkte plannen. Als baas en ondernemer ben je vaak met abstractere zaken bezig. Het is belangrijk om de organisatie daarin mee te nemen. Wat helpt is dat je inzage geeft in de weg die je bewandelt en niet alleen in het eindresultaat.

Als je de weg deelt, neem je mensen mee op de reis in je hoofd. Zo kunnen collega's input geven en wordt de weg die de organisatie volgt – en het eindpunt – verklaarbaar en begrijpelijk.

THE SURPRISING TRUTH ABOUT WHAT MOTIVATES US

3

RANDVOORWAARDEN OM TE BEGINNEN MET ZELFSTURING

“Iedereen wil verandering, niemand wil veranderd worden.” Die quote bleef door mijn hoofd spoken tijdens het schrijven van dit boek. Dit is bij de stap van hiërarchie of bureaucratie naar zelfsturing namelijk niet anders. De quote zorgde ook voor de vraag of er randvoorwaarden nodig zijn voor een succesvolle overgang naar zelfsturing. Randvoorwaarden klinken heel hard en wat we opschrijven is daarmee niet heilig. Het zijn vooral de lessen die we leerden van de meest succesvolle transities. We delen er vijf.

Onze ervaring leert dat je de verandering niet gelijk moet positioneren als een transformatie naar zelfsturing. Het is een experiment dat je met elkaar aangaat. Zelfsturing brengt je naar een permanente staat van verandering: een permanent experiment. In plaats van dat zelfsturing op een gegeven moment afgerond is, kun je het beter zien als een proces van constante evolutie. Evolutie is ook nooit ‘klaar’, maar altijd bezig: het is een continue keten van heel veel kleine experimenten.

De organisatie moet willen

Zelfsturing werkt niet als je collega’s, de oprichters of het management of het MT niet wil(len).
Er moet een buy-in zijn van de organisatie en haar mensen. Die buy-in moet er zijn voor het experiment. Experimenten hebben namelijk de eigenschap dat er dingen fout of stuk gaan.
Dat moet mogen. De buy-in krijg je niet door mede te delen ‘dat we zelfsturend worden’. Een buy-in krijg je wél door een open gesprek te voeren over hoe je in de organisatie met elkaar samen wilt werken.

Wees daarbij duidelijk over de intentie. Wat wil je met elkaar bereiken? Het is niet het systeem of het proces, maar de intentie die leidend zal zijn in de verandering. Nu zal, zeker in een grote organisatie, niet iedereen mee kunnen en/of willen doen aan het experiment. Dat mag. Focus je op de mensen die wel willen. Het is niet erg om eerst de gewoontes te veranderen en daarna de mindset.

De manier waarop je werkt – een systeem – is veel eenvoudiger aan te passen dan een cultuur. Een systeemwijziging kan wel bijdragen aan de cultuurwijziging.

Wil jouw team het experiment aangaan, zorg er dan voor dat je de manager en minstens één MT-lid meekrijgt. Die krijgen daarmee de rol om het experiment te beschermen. Blijkt het experiment succesvol, dan zijn er altijd andere teams en mensen die willen aanhaken. Mensen worden aangetrokken tot dingen die beter lijken te werken: succes maakt succes. Dat is alleen maar positief: zo verspreidt zelfsturing zich als een olievlek door je bedrijf.

Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk eigenaarschap en betrokkenheid zijn, zeker bij veranderingen. De stap van ‘af en toe’ naar permanent veranderen is wellicht de grootste die je kunt maken, dus zorg voor die buy-in.

Je moet collega’s vertrouwen

Er zijn veel organisaties die hun mensen niet vertrouwen. Er zijn veel mensen die hun organisatie niet vertrouwen. Er zijn mensen die andere mensen niet vertrouwen. Zonder vertrouwen, geen zelfsturing. Als je aan het begin van het experiment zegt: “Dat kan deze organisatie niet”, dan wordt dat waarheid. Als je als manager of directie zegt: “Dat kan mijn team niet aan”, dan krijg je geheid gelijk.

Besef goed dat je op de weg naar zelfsturing anders naar jouw organisatie moet gaan kijken. Je staat niet in de file, je bent de file. In de organisatie vertrouw je op de mensen om je heen en zij op jou.

JE WERKT NIET IN EEN ORGANISATIE, JE BENT DE ORGANISATIE

Yes by default

De houding ten opzichte van elk experiment en elke verandering moet een standaard 'ja' worden. Als iemand een verandering voorstelt, is daar vaak goed over nagedacht. Gaat het niet goed, dan kun je bijna altijd terug of op tijd bijstellen.Een verandering doorvoeren doe je alleen niet als het bewezen schadelijk is voor de organisatie. Kun je dat niet aantonen, dan zeg je dus 'ja' tegen het experiment.

Als het antwoord standaard 'ja' is, is er geen toestemming meer nodig.

Een belangrijk verschil om je bewust van te worden bij het nemen van beslissingen is het verschil tussen consensus en consent. Bij consensus probeer je het eens te worden met een groep mensen. Dat doe je bij zelfsturing niet. In plaats daarvan gebruik je consent door de vraag te stellen: kun je ermee leven? Het kan zijn dat iemand zegt: ik vind het geen goed idee, maar ik denk niet dat dit permanent schade doet aan de organisatie: dus ik heb geen bezwaar tegen het experiment.
Dat is de standaard-ja.

Hiermee bereik je dat je minder gaat praten over ideeën en meer ideeën gaat uitvoeren.
Je leert dan van de echte wereld en de feedback die ze je geeft. Het experiment blijkt daarmee in de praktijk veel waardevoller te zijn dan het gesprek over wat mogelijk kan gebeuren. Je gaat als organisatie ook sneller bewegen.

Zelfs als het idee uiteindelijk niet werkt, heb je meer geleerd dan je ooit zou hebben gedaan met een theoretisch gesprek over wat zou kunnen gebeuren. Het mooie van een experiment is ook dat je kunt stoppen als het niet werkt. We gaan hier nog dieper op in een volgend hoofdstuk.

Een systeem voor volwassenen

Je voedt je kinderen op zonder dat je daarvoor geleerd hebt. Je neemt de grootste financiële beslissingen – zoals het kopen van een huis – zonder daarvoor een vierjarige hbo-studie te hebben gevolgd. Op je werk zou je dan – voor de werkzaamheden waar je wel jaren voor gestudeerd hebt, en wel jaren ervaring mee hebt – niet tot de juiste beslissingen kunnen komen?

Is het echt nodig dat iemand de taak heeft om je toestemming te geven om de meest elementaire, zinnige dingen te doen die nodig zijn om de organisatie te laten functioneren?

Het antwoord op die vraag is natuurlijk 'nee'.

Zelfsturing is een systeem voor volwassenen.
Het geeft je de autonomie om volwassen
te kunnen handelen.

Verdiep je in zelfsturing voordat je het experiment begint

Veel mensen verwachten dat zelfsturing een oplossing is voor alle problemen binnen je organisatie. Het tegenovergestelde is waar: het maakt alles wat nog niet goed georganiseerd is, extra zichtbaar. Om jezelf en je omgeving voor te bereiden op het experiment, is het fijn als je je hebt ingelezen, zodat je:

- De pijnpunten kent die je wellicht tegen gaat komen
- Die pijnpunten (snel) herkent
- Sneller op pijnpunten kunt acteren en
- Wellicht al een oplossing(srichting) klaar hebt liggen

Wat ons heeft geholpen, is met andere mensen in gesprek gaan die al aan het experimenteren waren met zelfsturing. Je leert immers sneller Monopoly spelen van iemand die het al speelt, dan van de regels in de handleiding. Na die gesprekken schreven we voor onszelf een handboek voor nieuwe collega's zodat zij ook een beeld hadden van hoe het experiment er ongeveer uit kwam te zien. Ook geeft het handboek antwoorden op vragen waarop we als organisatie al wel een antwoord hadden.

Nu we deze vijf randvoorwaarden hebben gesteld, is het handig om te weten in welke fase je organisatie zich bevindt, maar vooral hoe je van de ene naar de andere fase kunt komen. Die verschillende fasen komen later in dit boek aan bod.

4 BOUWBLOKKEN

VAN EEN ZELFSTURENDE ORGANISATIE

UWBLOKKENVANEENZELFSTURENDEORGANISATIEBOUWB
NEENZELFSTURENDEORGANISATIEBOUWBLOKKENVANEEN
GANISATIEBOUWBLOKKENVANEENZELFSTURENDEORGAN
UWBLOKKENVANEENZELFSTURENDEORGANISATIEBOUWB
NEENZELFSTURENDEORGANISATIEBOUWBLOKKENVANEEN

Een waarschuwing vooraf

De weg naar zelfsturing brengt een organisatie en de ontwikkeling ervan in een stroomversnelling. Dit betekent dat je een tijd lang intern georiënteerd zult zijn. Dat is niet erg, want met de tijd vertaalt zich dit dubbel terug in de activiteiten die je onderneemt in de buitenwereld. Het zetten van de stappen naar zelfsturing is spannend en het heeft tijd nodig. Als we het hebben over tijd, dan praten we niet over weken of maanden. We praten over één tot twee jaar en ook dan is het nooit echt af. Je moet het experiment dan ook één tot twee jaar durven volhouden: zelfs als alles tegen lijkt te zitten, wil je door de lastige fases heen komen.

BLOKKEN
ZELFSTURENDE
ISATIE
BLOKKEN
ZELFSTURENDE

Standaard bouwblokken

Omdat een hoop van de bottlenecks generiek zijn voor elk bedrijf beschrijven we deze standaard bouwblokken. Bouwblokken die van pas komen op de weg naar zelfsturend werken. Daarbij hebben we gekeken naar oplossingen die verschillende organisaties – zowel zelfsturende als traditionele bedrijven – gebruiken om deze problemen effectief op te lossen. Hierdoor zijn de gevonden oplossingen heel volwassen. Dat maakt ze soms één-op-één kopieerbaar, terwijl het ook zo kan zijn dat ze niet goed passen bij de fase waar je bedrijf in zit of de grootte die het heeft. Laat je dus vooral inspireren. Stel vast wat je nodig hebt, kopieer wat je kunt en pas aan waar dat beter past. Zo kom je snel tot de beste systemen voor jouw bedrijf.

Van bottleneck naar bottleneck

Het is heel belangrijk om in je achterhoofd te houden dat je organisatie niet gelijk 'alles' nodig heeft. Kijk naar de problemen die je werkelijk ervaart en zoek daar een passende oplossing bij. Om effectief van A naar B te komen is een fiets soms handiger dan een Ferrari. Die laatste is niet alleen duur maar het bouwen en onderhouden ervan is aanzienlijk complexer dan bij een fiets. Dit geldt ook voor de bouwblokken van je bedrijf.

Kijk dus naar de grootste bottleneck waar je tegenaan loopt en vind daar een passende oplossing voor. Niet de perfecte oplossing: een 8 uit 10 is goed genoeg. Ga daarna door naar de volgende bottleneck

Uiteindelijk kom je zo uit bij een systeem waarbij de evolutie het ontwerp bepaalt. Niets is statisch en alles kent steeds kleine veranderingen en verbeteringen. De weerstand tegen veranderingen verdwijnt en werk wordt gedaan op basis van behoefte.

LET EVOLUTION DESIGN YOUR COMPANY

Herhaling, proces en tijd

Een vaste herhaling, een vast proces en het maken van tijd vormen samen belangrijke componenten bij het aanleren van nieuw organisatiegedrag. Maak daar maximaal gebruik van.

Dit laat zich wellicht het beste uitleggen met een praktijkvoorbeeld. Bij Voys merkten we op een gegeven moment dat strategie niet vanzelf ontstond, ook al waren er rollen verantwoordelijk voor. Na onderzoek werd er een standaard methode gevonden om strategie te ontwikkelen. Een methode die – met wat aanpassingen – geschikt is voor een zelfsturende organisatie. Zo ontstond het Outlook-proces: daarover volgt later in dit boek een hoofdstuk.

In dit proces wordt de lange termijn bepaald én wordt die onder andere verbonden aan projecten die op de korte termijn – lees: de komende maanden – gaan bijdragen. Dat proces werd elke drie maanden herhaald. Versie één van het Outlook-proces werkte heel aardig, maar al gelijk zagen we ruimte voor verbetering. Eén van die verbeteringen is dat we naar intervallen van vier maanden zijn opgeschoven. Inmiddels wordt er zelfs over intervallen van zes maanden gesproken. Zo zie je dat de ruimte voor verbetering van het proces blijft bestaan, zelfs bij een proces dat vier jaar oud is en dat we meer dan 100 keer hebben geoefend.

Hoe implementeer je de bouwblokken?

Geef elk bouwblok dat je toevoegt de tijd om te landen in de organisatie. Soms merk je dat iets snel wordt opgepakt en soms duurt het langer. We hebben elementen die door het lage intervaltempo van 'oefenen' soms wel een jaar nodig hebben om echt geïntegreerd te raken.

Dat betekent dat je meerdere bouwblokken naast elkaar kunt invoeren. Doe dit op basis van urgentie: pak aan wat er aangepakt moet worden. Is de mentale ruimte op, wacht dan even met nieuwe zaken totdat een bouwblok onderdeel is geworden van het systeem. Wees daarin kritisch: liever één project succesvol, dan vijf projecten die stranden. Vaak betekent dit dat mensen in de organisatie werken aan één (hoofd)project.

Bouwblokken worden succesvol geïmplementeerd als je er projecten van maakt. Lees hier ook meer over het hoofdstuk over experimenten. Die projecten maken duidelijk wat er gedaan moet worden en wie waar verantwoordelijk voor is. Ook heb je zo een overzicht van de projecten die actief zijn in de organisatie. Statusupdates bij die projecten versterken de zichtbaarheid van een project en zorgen ervoor dat de organisatie up-to-date blijft. Die statusupdates zorgen er weer voor dat individuele rollen die bij een project actief zijn het proces zelfstandig kunnen dragen.

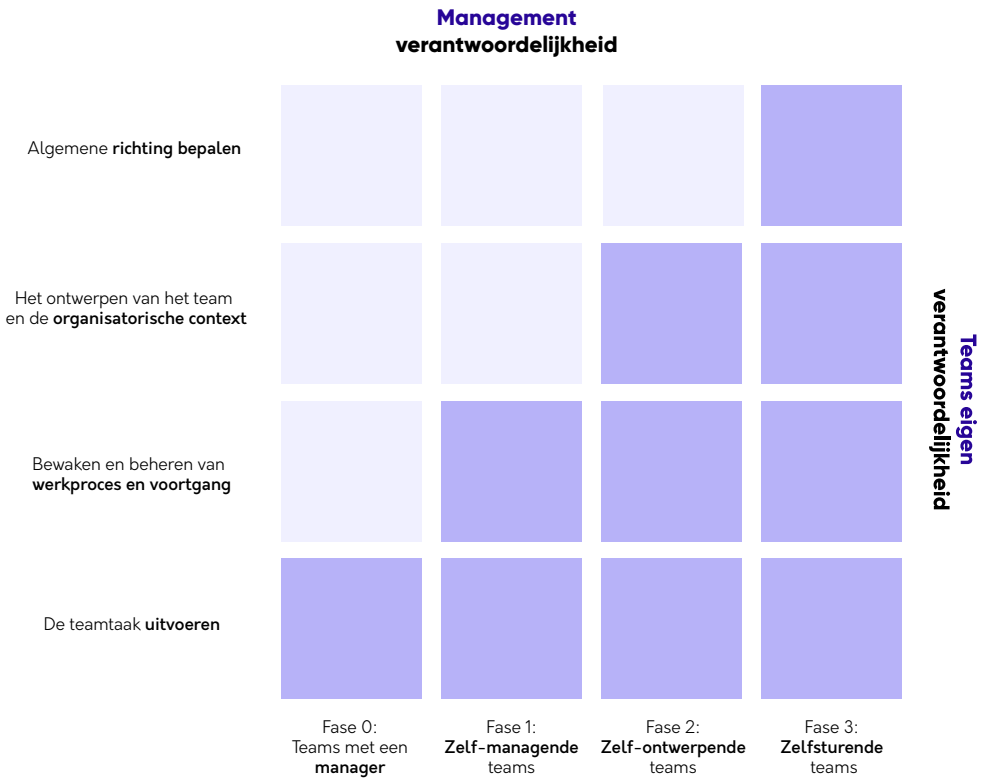
Na dit hoofdstuk gaan we in op de verschillende fases die je doormaakt op de weg naar zelfsturing. Vervolgens zoomen we in op de verschillende zaken die relevant zijn voor organisaties van een verschillende grootte. In beide hoofdstukken verwijzen we soms al naar de bouwblokken. Daarna duiken we de inhoud in. Soms is dat iets praktisch als het slim inrichten van een vergadering. Een andere keer is het meer abstract, denk aan het geven en ontvangen van feedback. Met alle elementen bij elkaar bouw je een organisatie die sterk blijft staan.

EEN VASTE HERHALING, EEN VAST PROCES EN HET MAKEN VAN TIJD VORMEN SAMEN BELANGRIJKE COMPONENTEN BIJ HET AANLEREN VAN NIEUW ORGANISATIEGEDRAG

5

De tases van een organisatie op de weg naar zelfsturende teams

Marco Derksen deelde jaren geleden een schema dat de volwassenheid en het onderscheid in de verschillende fases van zelfsturing duiding gaf. Het overzicht is niet perfect, maar geeft wel houvast op de route naar zelfsturende teams.



In het schema worden taken, naarmate de organisatie volwassener wordt op de weg naar zelfsturende teams, steeds verder overgedragen aan die teams. Het wordt daarbij duidelijk dat het lastig is om in één keer van teams met een manager naar zelfsturende teams te gaan. De weg die je bewandelt is afhankelijk van de grootte van je organisatie. We zien een aantal zaken die voor elke organisatie gelijk lijken te zijn. Laten we beginnen bij fase 0, wat voor veel teams nu nog de standaard is: teams geleid door managers.

Fase 0: Teams met een manager

Het vertrekpunt: teams met een manager. Dit is de huidige standaard in veel organisaties. De manager wordt 'verantwoordelijk gehouden' en het team voert de taken uit. De richtlijnen worden met name 'van bovenaf' gegeven. De manager zal onder andere de volgende taken hebben:

- Monitoren van de voortgang
- Managen van het proces
- Zorgen dat het team functioneert
- Stellen van doelen
- Interviewen, aannemen en trainen van nieuwe collega's
- Administratief werk
- Delegeren
- Motiveren
- Bedrijfsbeleid afdwingen
- Evalueren van collega's, processen en projecten

In de gemiddelde organisatie is het een teaminspanning als het goed gaat. Als het fout gaat, is het de fout van de manager. In ongezonde organisaties is het juist andersom. De successen worden geclaimd door de manager, de fout wordt gevonden in het team of bij de teamleden.

We zitten met 15 vrienden rond de tafel. We zijn net klaar met eten als de vraag gesteld wordt: "Heb je ooit écht een goede manager gehad?" Er volgt een sloot aan anekdotes, waar managers op zijn zachtst gezegd niet heel goed voor het voetlicht komen. "Ik heb wel een goede manager gehad", zegt Pieter dan. "Wat maakte haar zo goed?", is al snel de vervolgvraag. "Lastig", zegt Pieter. "Ik zag haar eigenlijk niet heel vaak en ze liet me gewoon mijn ding doen."

Als je de lengte en diversiteit van het lijstje managementtaken bekijkt, zie je gelijk dat geen enkel persoon goed kan zijn in al deze zaken. Het resultaat is dat mensen vaak meer klagen over een manager dan dat de manager geprezen wordt. Het taalgebruik is ook interessant. "Er werken 17 mensen voor mij" of nog erger "ik heb 17 mensen onder me", hoor je weleens op een verjaardag. In de eerste stap naar zelfsturing veranderen we dit naar: "Ik werk voor 17 mensen".

Van deze fase worden wij in ieder geval niet gelukkig, dus laten we snel de overgang naar fase 1 inzetten.

Fase 1: Zelf-managende teams

De eerste stap die we willen maken is de stap naar zelf-managende teams. Het grootste verschil is dat de verantwoordelijkheden van de manager worden overgedragen aan het team. Zij krijgen eigenaarschap en verantwoordelijkheden. Dit noemen we 'herdistributie van autoriteit'.

Het team monitort dus niet alleen zelf het proces, ze managen het nu ook zelf. De algemene richting wordt nog steeds gegeven door de laag 'erboven', maar het team bepaalt hoe ze er invulling aan geven. Om dit proces te begeleiden, zijn een aantal zaken relevant. Als een team verantwoordelijk wordt, moet het de middelen en het inzicht hebben om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Hier gaat het vaak fout.

Transparantie

Om een team op weg te helpen beginnen we met transparantie. Die transparantie geldt overal: documenten, projecten, voortgang, financiële zaken. Alles mag openbaar worden.

Het is daarbij relevant dat je niet alleen de data deelt, maar vooral helpt bij het interpreteren ervan. Zo zorg je ervoor dat het informatie wordt. Dat wil je, want uit informatie kun je inzicht halen. Je omzetcijfers ergens in een boekhoudsysteem hebben staan waar mensen de inloggegevens telkens van vergeten, is dus niet voldoende. Maandelijks als team via één duidelijke link samen de omzetcijfers bekijken en ze vergelijken met vorig jaar, is meer in de richting van wat gaat helpen bij zelfsturing.

Het is belangrijk dat je je collega's helpt, traint en coacht om iets te kunnen doen met die data en informatie.

Wat in deze fase ook helpt is dashboarding. Dat is het visueel weergeven van de bedrijfsdata. Met andere woorden: mooie grafiekjes op schermen. Dashboards maken inzichtelijk wat er werkelijk gebeurt in de organisatie. Ze maken het voor de teams mogelijk om te zien wat er gebeurt en indien nodig zelf bij te sturen.

Geef verantwoordelijkheid weg

We gaan je vragen om de verantwoordelijkheid weg te geven. Vraag maar aan je team en aan je collega's wie er verantwoordelijk wil zijn voor een proces, klant of bepaalde output. Als iemand vervolgens die verantwoordelijkheid overneemt, geef die persoon dan ook de middelen om verantwoordelijk te kunnen zijn. Dat kan toegang tot systemen zijn, maar het kan ook budget of iets anders zijn.

Zorg dat deze verantwoordelijkheden expliciet en helder zijn, voor zowel de verantwoordelijke als voor de rest van de organisatie. Het liefst leg je dit schriftelijk vast: zo kan de verantwoordelijke écht de ruimte voelen om diens nieuwe verantwoordelijkheden te pakken en weten de collega's wat ze mogen verwachten.

Op je handen zitten

In deze fase is het voor een manager heel belangrijk om op zijn handen te blijven zitten. Gaat er iets fout? Word niet boos, neem geen verantwoordelijkheid over en neem deze ook niet af. De vraag die je als manager kunt stellen is: "Wat heb je nodig om de fout te herstellen?" Zie je een fout aankomen als manager en is de impact ervan niet groot? Laat het dan gebeuren. Soms moet iemand iets zelf ervaren om te kunnen groeien.

Stop met opgelegde targets

In veel organisaties wordt gewerkt met targets. Die zijn soms realistisch, maar regelmatig ook niet. Ze worden meestal gesteld door iemand 'boven' het team en niet door het team zelf. Ook worden targets vaak gebruikt als een stok om mee te slaan in plaats van een middel om van te leren.

Het is dan ook mooi om in fase 1 de opgelegde businesstargets los te laten. Natuurlijk kun je nog steeds ambitieuze organisatiedoelen stellen. Het team kan daarbij zelf bepalen op basis van welke metrics het de progressie richting die doelen wil meten. Benchmarks zijn daarbij een prima hulpmiddel:

- Hoe deden we het in het verleden?
- Wat zijn we aan het veranderen?
- Wat betekent dit voor wat we in de toekomst gaan doen?

Op basis van deze vragen kun je je metrics of KPI's goed inrichten. Deze kun je daarna gebruiken om van te leren. Project A heeft deze impact gehad op onze cijfers, daar leren we dit van. Met deze kennis kun je experiment B starten. Zo word je een lerende organisatie en krijgen metrics en KPI's werkelijk waarde.

Maak teams kleiner

De ideale teamgrootte is afhankelijk van de teamsamenstellingen en de doelen die ze verwezenlijken. Teams van vijf tot 12 mensen komen veel voor, met een sweet spot tussen vijf en zeven. Het kleiner maken van teams kan waardevol zijn. Idealiter krijgt elk team daarna een focus. Dat kan van alles zijn, maar veelgekozen opties zijn regio, specialiteit of klantgroep die bediend wordt.

Leiderschap blijft belangrijk

Dit is een belangrijke. Veel managers kiezen er in de omschakeling naar zelfsturing voor om helemaal 'los' te laten. Maar leiderschap blijft belangrijk. Ook jij als manager bent gewoon onderdeel van het geheel, ziet dingen en mag daarover met mensen in gesprek gaan. Zaken lossen zich niet vanzelf op als je ze niet bespreekt. Je primaire taak wordt echter het verschaffen van helderheid en het faciliteren van anderen. Het maken van keuzes en lastige beslissingen – iets wat in de oude vorm vaak bij de manager ligt – mag je rustig proberen over te dragen, waarover zo meer.

Je bent succesvol als leider als je gevraagd wordt om hulp. Dan ben je benaderbaar, zichtbaar en kwetsbaar genoeg. Om hulp durven vragen is nog steeds één van de meest dappere dingen die een mens kan doen.

MANAGERS BEMOEIEN ZICH ERMEE ZONDER DAT HET HEN GEVRAAGD WORDT, LEIDERS WORDEN GEVRAAGD TE HELPEN

Je zou kunnen terugvallen op eerdergenoemde quote, maar dat is te eenvoudig. Leiderschap is namelijk óók vragen of er hulp nodig is. De quote geeft je wel een goed beeld van de verandering die je wilt bereiken.

Daarnaast is het voor een leider ook de kunst om af en toe zelf hulp te vragen aan collega's. Als je zelf ergens niet uitkomt, is het verleidelijk om specialisten buiten je organisatie om advies en hulp te vragen. Dat is op zich prima, maar vergeet niet dat er veel kennis en kunde in je organisatie beschikbaar is. Wanneer je hulp vraagt aan collega's, toon je hierin voorbeeldgedrag en kwetsbaarheid. Hiermee zet je jezelf op een gelijkwaardige positie met de andere mensen in je organisatie.

Vraag je om een mening of om een beslissing?

Wat helpt in het overdragen van verantwoordelijkheid en leiderschap is het nemen van minder beslissingen. In veel organisaties wordt er al snel naar een manager gekeken zodra er een keuze gemaakt moet worden. In zelfsturende teams komen de beslissingen bij de mensen in het team te liggen. Dat is soms best spannend en onwennig, dus daar mag je collega's mee helpen en in coachen. Wat helpt is jezelf als manager bewust te zijn van deze verandering, maar ook de vraag bewust te stellen als je om hulp gevraagd wordt.

Daarmee geef je aan dat de beslissingsautoriteit ook bij een teamlid zelf kan liggen. Wat je ook kunt zeggen: “Bedenk eerst zelf een aantal oplossingen voor het probleem of de vraag waar je mee zit”. Of vraag: “Welke mogelijke antwoorden heb je zelf?”

Nadine komt naast mijn werkplek staan. “Ik heb een domme fout gemaakt”, zegt ze. “En ik heb twee oplossingen. A zou zo werken en B zo, wat vind jij?” Ik denk even na voordat ik antwoord geef. “Ik vind A en B beide wel een optie.” zeg ik. “Je zou ook C kunnen doen?”

Ze kijkt me aan. “Nee dat vind ik een dom idee, ik doe A”, en ze loopt weg.

Nadine was nieuw en werkte nog geen maand bij ons. Ze wilde geen antwoord, ze wilde horen dat ze het zelf mocht beslissen.

Tools die helpen

Er zijn veel tools die transparantie ondersteunen. Voor documenten heb je zaken als Google Drive en Office 365. Er zijn ook nieuwe tools, zoals Notion. Ook team-to-do-managers, zoals Asana en opnieuw Notion, kunnen helpen. Het is belangrijk dat je je collega’s helpt, traint en coacht om iets te kunnen doen met de data en informatie die beschikbaar zijn.

Voor dashboarding zijn tegenwoordig legio tools beschikbaar. Wij gebruikten Klipfolio, maar we stapten over naar QuickSight. Voor financiële data gebruikten we Twinfield en Visionplanner, maar ook daar maakten we een overstap. We gebruiken nu Netsuite en QuickSight. Voor CRM gebruikten we SugarCRM, wat inmiddels opensource verder is gegaan als SuiteCRM. Daarna gebruikten we Lily en inmiddels zijn we overgestapt op Hubspot.

Welke tools je gebruikt, maakt in veel uit. Het gaat erom dat ze transparantie ondersteunen. Zo konden we in SugarCRM, Lily en nu in Hubspot mailboxen delen, zodat er inzicht is in alle klantcommunicatie. In Google Drive kunnen we alle documenten elen. De dashboarding tools zorgen ervoor dat iedereen inzicht heeft in onze cijfers en prestaties. Het gaat dus niet om de tool, maar om het doel: transparantie, inzicht en duidelijkheid.

Fase 1 succesvol doorlopen

Als je fase 1 succesvol hebt doorlopen, zul je zien dat de taken van een manager zijn overgenomen door en verdeeld over het team. Het team heeft er vertrouwen in dat het zichzelf kan helpen. Ook zie je dat de tools een aantal taken van de manager en het team hebben overgenomen. Tijd voor fase 2.

Fase 2: Zelf-ontwerpende teams

Welkom bij fase 2, waarin we toewerken naar zelf-ontwerpende teams. Laten we voorop stellen dat je met zelf-managende teams een grote stap hebt gezet. Dat is supergaaf en voor sommige organisaties voelt dit als voldoende. Wij denken dat je een robuuste, flexibele en weerbare organisatie kunt bouwen door óók fase 2 te doorlopen.

Werken met rollen

In fase 2 gaan we naar teams die zelf de structuur van de organisatie ontwerpen. We stappen ook over van functies naar rollen. Rollen hebben een aantal andere eigenschappen dan functies. Rollen zijn kleiner, vaak overdraagbaar en kunnen veranderen, erbij komen en verdwijnen. Zo spelen ze meer in op actualiteiten en de werkelijke behoeftes in de organisatie. Ze staan daarmee meer op de voorgrond dan een functie.

Die rollen kunnen in meerdere teams zitten die vaak dezelfde dynamische eigenschappen hebben als rollen. Werken in rollen heeft een aantal voordelen.

1. Je kunt je werk beter afstemmen op de dingen waar je goed in bent of waar je goed in wilt worden. Dat draagt bij aan de drive die je kunt ervaren in je werk.
2. Rollen geven vaak een betere afspiegeling van het werkelijke werk dat moet gebeuren in de organisatie.
3. Rollen maken het mogelijk om te zien wie het werk doet, maar bijvoorbeeld ook de verantwoordelijkheden die daarbij horen vast te leggen. Het draagt daarmee bij aan helderheid binnen de organisatie.
4. Een rol bén je niet, maar vervul je namens de organisatie. Dit maakt het makkelijker om heel specifiek vanuit een bepaalde rol te handelen en beslissingen te nemen.

Een systeem om rollen en dynamische teams te organiseren

Om de overstap naar werken met rollen en dynamische teams te maken, moet je overstappen naar een slimmer besturingssysteem om werk mee te organiseren. Daar zijn meerdere opties voor, waarbij we voor nu vooral inzoomen op Holacracy. De Nederlandse ondernemer Gerard Endenburg bedacht in de jaren 70 een systeem dat hij Sociocracy noemde. In dit systeem zie je vier kernprincipes. Het is goed om even stil te staan bij die principes, want ze zijn ijzersterk.

Als je denkt "jemig, wat een traditionele termen", bedenk je dan dat dit werd geschreven in de jaren 70, waarmee dit gedachtegoed 50 jaar oud is.

Sociocracy

Beginsel 1: Instemming is bepalend voor beleidsbeslissingen
Besluiten rond beleid worden genomen wanneer er geen overblijvende 'zwaarwegende bezwaren' zijn. Bezwaren moeten onderbouwd en beargumenteerd zijn en passen bij de doelstellingen van de organisatie.

Beginsel 2: Je organiseert je in cirkels
Een organisatie is opgebouwd uit semi-autonome cirkels. Elke cirkel heeft de verantwoordelijkheid om eigen processen uit te voeren, te meten en te controleren bij het bereiken van zijn doelen.
De cirkel bestuurt daarmee een specifiek verantwoordelijkheidsdomein binnen het beleid van de grotere organisatie. Cirkels zijn ook verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en voor de ontwikkeling van ieder lid. Van leden van een cirkel wordt verwacht dat ze bijdragen aan de ontwikkeling van zichzelf en de cirkel.

Beginsel 3: Dubbele link
Iedere cirkel heeft een dubbele link. De operationele leider (cirkel lead) van een cirkel is de link van de buitenliggende cirkels naar de cirkel: van buiten naar binnen. Elke cirkel kiest een vertegenwoordiger (representative) om de belangen van de cirkels in de buitenliggende cirkel te behartigen: van binnen naar buiten.

Beginsel 4: Verkiezingen met instemming
Personen worden in een open discussie gekozen voor rollen en verantwoordelijkheden. Hierbij worden de 'geen bezwaar'- principes van het eerste beginsel aangehouden. Leden van de cirkel dragen zichzelf of andere leden van de cirkel voor en onderbouwen hun keuze. Na discussie kunnen mensen hun nominaties wijzigen. Dat gebeurt regelmatig en is helemaal prima. De discussieleider zal de verkiezing voorstellen van de persoon voor wie de sterkste argumenten zijn. Kringleden kunnen bezwaar maken en er wordt verder gediscussieerd. De cirkel kan ook besluiten om iemand te kiezen die geen huidig lid is van de cirkel.

Holacracy

Sociocracy is niet de standaard geworden voor organisaties. Het is onder andere gebruikt bij ontwerpbureau Fabrique en vormt nog steeds een deel van de basis waarop democratische scholen worden bestuurd. Het gedachtegoed bleef rondzwerven en met regelmaat verschenen er boeken en studies waarin het model werd aangehaald. Sociocracy stond ook aan de basis van een nieuw besturingssysteem voor organisaties dat in 2007 ontstond: Holacracy.

Ook Holacracy kent rollen en cirkels, het concept van de dubbele link en het 'geen bezwaar'-systeem. En Holacracy voegt daar meer aan toe.

Pas op, hier volgt een technische crash course Holacracy vol met termen. Wil je niet de diepte in ga dan vooral verder bij de subkop 'Holacracy, is dat wat?'.

Een proces om de structuur van de organisatie te wijzigen: het Governance-proces
Wat Sociocracy complex maakte, was de toepasbaarheid. Met de komst van het internet werd dat eenvoudiger, doordat het onder andere mogelijk werd om eenvoudig te documenteren:

- Wat een rol is
- Wat de reden van bestaan is van de rol
- Wat de verantwoordelijkheden zijn van de rol
- Waar de rol eventueel een domein op heeft: het recht om er als enige over te mogen beslissen
- Wie de drager is van de rol

Daarom kent Holacracy een proces om de structuur of Governance van de organisatie te wijzigen. In het Governance-proces kunnen rollen ontstaan, gewijzigd worden en worden teruggegeven. Om dat proces te begeleiden is er naast de lead-rol een facilitator die de vergadering leidt. Ook is er een vaste rol van secretary die de facilitator ondersteunt in het begeleiden van de vergadering. Ook documenteert deze rol de besluiten die in het overleg zijn genomen. Deze rollen worden, net als de eerder genoemde representative, in een vast verkiezingsproces verkozen door de leden van een team. Binnen Holacracy worden deze teams cirkels genoemd. Naast rollen kun je binnen het governance-proces aanpassingen maken aan cirkels en daarmee aan de structuur van de organisatie.

Alle wijzigingen vinden plaats op basis van het 'geen bezwaar'-principe, wat in de praktijk betekent dat veel wijzigingen standaard worden doorgevoerd. Een wijziging is namelijk meestal nieuw, dus is er weinig data waarmee je kunt aantonen dat deze schadelijk is voor de organisatie. Blijkt de wijziging wel schadelijk, dan kun je nagenoeg altijd terug.

Consent versus consensus
Wat je ziet in het Governance-proces – iets wat langzaam in je cultuur zal sluipen – is het verschil tussen een consent- en een consensussysteem. Een systeem van 'toestemmen' in plaats van een systeem waarin iedereen het eens moet zijn. Deze manier van werken is niet alleen sneller, het zorgt er ook voor dat mensen met verstand van zaken en de autoriteit om te handelen de beslissing nemen en input krijgen van de mensen die het raakt. Het is een veel prettigere manier van samenwerken: omdat er geen consensus van iedereen wordt verzocht, hoef je je mentaal ook niet belast te voelen met onderwerpen die je niet raken, die weinig of geen impact hebben op jou of waar je geen kennis van hebt.

Tactisch overleg
Naast een Governance-overleg is er een tactisch overleg binnen Holacracy dat een vast format kent. Dit vaste format zorgt voor een goede manier om iedereen snel up-to-date te krijgen over wat er speelt en daarna eenvoudig mogelijke wijzigingen aan te kaarten. Tijdens zo'n overleg krijgt iedereen gelijkwaardig spreekrecht en speel-recht.

Holacracy, is dat wat?
Holocracy is een goed doordacht, standaard systeem om werk in te organiseren. De continu wisselende structuur zorgt ervoor dat mensen rollen hebben die passen bij hun kwaliteiten of de zaken die ze willen ontwikkelen. Daarmee is er veel drive in de organisatie. Daarnaast geeft Holacracy een duidelijke actueel overzicht van de werkelijke werkzaamheden die in een organisatie worden uitgevoerd. Ook heb je inzicht in wie er verantwoordelijk is voor welk deel van het werk, wat een hoop duidelijkheid geeft.

Het is een systeem dat zich ontzettend goed leent als je gelijkwaardig met elkaar wilt samenwerken. Het feit dat het een standaard systeem is dat zich doorontwikkelt, betekent dat er veel kennis en documentatie aanwezig is over hoe je het succesvol kunt toepassen. Ook zijn er standaard bouwblokken die passen bij Holacracy, waarmee je bepaalde organisatievraagstukken sneller kunt oplossen. Holacracy is een systeem dat je moet leren gebruiken. Omdat het een systeemverandering is die een cultuurverandering veroorzaakt, raad ik je aan om een ervaren Holacracy-coach in te schakelen om het proces te begeleiden.

Een Holacracy-implementatieproces is een cursus loslaten. Je leert al snel: "Het raakt mijn rollen niet, dus ik hoef hier geen mening over te hebben en ik hoef deze wijziging niet spannend te vinden." Als je eraan begint, geef ik je graag één ding mee wat je de rest van je gelijkwaardige samenwerkcarrière mag onthouden:

TRUST GOOD INTENTIONS

Pas het wel pas op het juiste moment toe
Eén slotwoord over Holacracy: pas het op het juiste moment toe. Als je met z'n allen rond de lunchtafel past, weet je nog precies wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Als je organisatie de 25 mensen-grens passeert, wordt het spannend. Voor mij is Holacracy pas vanaf deze fase interessant.

Te veel communicatie bestaat niet
Wat belangrijker is in deze fase dan in fase 1, is communicatie. Open communicatie helpt onwijs. Stel je zelf continu de vraag: "Am I clear, calm and confident?", en stel die vraag ook aan anderen.

- Is het helder?
- Voel ik me er rustig onder?
- Ben ik er zelfverzekerd over?

Voel je dat dit bij iets of bij iemand niet het geval is, ga dan het gesprek aan. Ook hier geldt: ***trust good intentions.***

Een berichtje, telefoongesprek, videogesprek of ommetje
Kies de juiste tool voor een gesprek. Slack is een geweldige messenger app voor bedrijven. Emoji's geven context aan je zinnen en brengen daarmee een deel van de emotie over. Vaak is bellen, videobellen of samen een ommetje lopen een betere oplossing. Ja, ze kosten meer tijd, maar 'clear, calm and confident' mag tijd kosten.
Als het gaat om dit soort vraagstukken leidt 'even snel' tot 'short term gain, long term loss'.

Notion
Wat ook helpt in deze fase zijn open documenten. Later in dit boek volgt een hoofdstuk over gedistribueerd werken, waarin de volgende tool wordt aangehaald. Notion is een combinatie van een wiki (die je kent van Wikipedia) en een database. Het eerste deel – de wiki – stelt je in staat om een kennisbank op te bouwen voor de organisatie die iedereen kan onderhouden en updaten. Dat is krachtig als je helderheid en duidelijkheid in je bedrijf wilt faciliteren.
Ook helpt het enorm om nieuwe collega's snel veel context en achtergrondinformatie over het bedrijf te geven.

Het database-onderdeel van Notion stelt je in staat om inzicht te geven in projecten of to-do's waar je aan werkt. Ook dat faciliteert helderheid.

Resources
Teams die zichzelf ontwerpen hebben resources nodig om het werk uit te voeren.
Dit is de fase waarin je standaarden voor budgeting en spending krijgt die de zelfsturende teams ondersteunen.
Meer daarover onder andere in de hoofdstukken over de beyond budgeting-methode en slimmer inkopen.

Strategie
Nu teams zelf-ontwerpend zijn, moeten ze ook hun eigen strategie kunnen bepalen en bij kunnen dragen aan de bredere bedrijfsstrategie.
Dit is wellicht één van de meest waardevolle toevoegingen voor elke organisatie.
Eén strategie gemaakt voor en daarmee gedragen door de organisatie. Daar hebben we een prachtig proces voor ontworpen waarover je meer leest in het hoofdstuk over strategiebepaling.

Waar sta je nu je door fase 2 heen bent?

- Iedereen in het bedrijf heeft een set rollen die bij ze past, waardoor er nog meer drive in de organisatie zit.
- Je zit in een permanente staat van micro-reorganisaties, waarmee je continu evolueert en snel kunt inspringen op nieuwe vragen uit en veranderingen in de markt.
- Het is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is in de organisatie.
- Er is inzicht in wie wat doet in de organisatie.
- Iedereen kan bijdragen aan de strategie in zowel creatie als executie.
- Er zijn duidelijke budgetsystemen, teams hebben toegang tot resources en zijn zelf verantwoordelijk voor hun uitgaven.

Tijd voor de laatste stap: de zelfsturende organisatie.

Fase 3: Zelfsturende organisatie

Wauw, wat zijn jullie al ver gekomen.
Het doorlopen van fase 2 is echt een prestatie.
Fase 3 is de laatste stap. Heel veel organisaties zullen deze stap niet zetten, want fase 2 is voor hen voldoende. Wil je echt een duurzame organisatie bouwen? Dan is fase 3 noodzakelijk.

JE STAAT NIET IN DE FILE, JE BENT DE FILE. JE WERKT NIET VOOR EEN ORGANISATIE, JE BENT DE ORGANISATIE.

Top verdwijnt

Nu er een systeem is waarin de organisatie zichzelf permanent kan herorganiseren, verdwijnt 'de top' van de organisatie. In fase 3 wordt de top onderdeel van het geheel. Hiermee verdwijnt bijvoorbeeld het gebruik van functietitels volledig. Experimenten in het veranderen van de organisatiestructuur zijn soms behoorlijk radicaal, dat is oke.

Taken van de lead overgenomen door systemen

Je ziet ook dat de primaire verantwoordelijkheden van de cirkel lead zijn overgenomen door systemen of processen. De rol van de representative van de cirkel is kleiner geworden en in sommige cirkels bestaat deze rol zelfs niet meer.

Gedistribueerd model voor compensatie, salaris en strategie

Er ontstaan systemen om compensatie en salaris gedistribueerd te bepalen. Het zit niet meer bij één rol, maar het is een proces geworden dat de organisatie kan gebruiken. Hetzelfde zie je ontstaan rond strategie die zich vertaalt tot op projectniveau. Waar de lead van een cirkel wel verantwoordelijk is voor het feit dat er een strategie is, is er een proces ontstaan waarmee het team input kan geven en in gezamenlijkheid prioriteit kan bepalen. Dat gebeurt wederom niet in via consensus, maar met een consentmodel.

Zelfs voor het bepalen van de visie is er een methodiek ontstaan, waarbinnen noodzakelijke rollen worden betrokken bij het ontwikkelen van de verschillende elementen van die visie.

Data-, budget- en uitgave-volwassenheid

Daarnaast ontstaat er data-volwassenheid.
Niet alleen worden operationele metrics gebruikt, maar er zijn ook strategische metrics beschikbaar voor de cirkels die ondersteunen bij het maken van de strategie en het stellen van prioriteiten. Ook voor budget en uitgave-beslissingen zijn systemen ontstaan. Al deze zaken zitten dus niet meer bij één rol.

Individuele kennis wordt beschikbaar voor organisatie: kennisliquiditeit

Je ziet daarnaast dat de kennisbank, die in een eerdere fase is ontstaan, uitgebreid is.
Hierdoor is meer heldere communicatie mogelijk is. Mensen die niet bij een meeting aanwezig zijn, kunnen in gespreksverslagen teruglezen wat er besproken en besloten is. Beslissingen worden gedocumenteerd en de beweegredenen, afwegingen en eventuele input van andere rollen staan erbij. Ook is de kennisbank uitgebreid met een interne FAQ: veelgestelde vragen met bijbehorende antwoorden.

Minder vaste vergaderingen, meer ad hoc

Een ander opvallend element is dat werkbesprekingen veel effectiever zijn. Daarnaast zijn er minder vaste vergaderingen, omdat er veel meer direct tussen rollen wordt besproken en afgestemd. Het aantal ad-hocgesprekken neemt daarmee toe.

Waar sta je als je level 3 doorlopen hebt?

Level 3 uitspelen, dat heb ik heel lang geleden als utopia bestempeld. Voor mijn gevoel kom je er nooit, maar ben je er permanent naar op weg. En toch. Op de weg naar fase 3 merk je dat je consequent betere prestaties neerzet dan bedrijven die bureaucratisch en hiërarchisch georganiseerd zijn. Ook zie je iets anders ontstaan: liefde. Liefde voor het werk dat mensen doen en de mensen met wie ze dat doen. Het is voor mij de ultieme vorm van samenwerken en een prachtige stip op de horizon.

6 Zelfsturing en organisatiegrootte

In elke fase van zelfsturing zijn de stappen die je zet afhankelijk van de organisatiegrootte. Laat dit je niet tegenhouden om er wel of niet mee te beginnen, maar zorg ervoor dat je tools en oplossingen kiest die passen **bij het probleem dat je probeert aan te pakken.**

Op de weg naar zelfsturing, kun je verschillende groepgroottes onderscheiden. Dat hebben wij als volgt gedaan.

- Tot 15 mensen: wees geen eikel (m/v)
- 15-30 mensen: geen managers, geen functies
- 30-150 mensen: een systeem voor gelijkwaardig organiseren
- Meer dan 150 mensen: de grootzakelijke wereld

De grens van 15 en 150 komt uit research van Dunbar en wordt ook wel 'Dunbar's number' genoemd. Bovenstaande indeling is een voorgesteld, cognitief limiet voor het aantal mensen waarmee men stabiele sociale relaties kan onderhouden. Dunbar deelt dit als volgt in.

- 5 – Dierbaren
- 15 – Goede vrienden
- 50 – Vrienden
- 150 – Waardevolle contacten
- 500 – Bekenden
- 1500 – Aantal mensen die je kunt herkennen

De 15-30-groep die wij extra aanbrengen, is wetenschappelijk gezien een lastig getal, het komt niet overeen met Dunbar's number. Het is voor veel organisaties wel een ervaren limiet. Dit lijkt sterke correlatie te hebben met het werk van Mark Granovetter, die praat over sterke en zwakke verbindingen in sociale netwerken.

Waar Granovetter de grens van 150 ook herkent voor zogenaamde 'weak ties', geeft hij geen groepslimiet aan de 'strong ties'. Wij merken dat er bij meerdere organisaties iets veranderde bij 25 en 30 mensen. We hadden met een groep van deze grootte andere systemen nodig om succesvol zelfsturend samen te kunnen werken.

Het onderzoek van zowel Dunbar als Granovetter is gedaan voor het ontstaan en gebruik van het internet. Ik heb hierover met meerdere experts gesproken en die vragen zich af of internet de groepsgrootte niet oprekt. Als we kijken naar de praktijk zien we veel bedrijven die Holacracy zijn gaan gebruiken bij de overgang van 15 tot 25 mensen. De 15-naar-30-fase die we hebben toegevoegd rekt de noodzaak voor Holacracy wellicht nog even op, maar de genoemde groepsgrootte is niet statisch. Kijk vooral naar de problemen of bottlenecks die je ervaart en selecteer daar je oplossingen bij.

Tot 15 mensen: wees geen eikel (m/v)

Tot 15 mensen hoef je bijna niets te regelen op het gebied van zelfsturing. Dit ontstaat vanzelf, als je de juiste houding aanneemt. Doordat je met een kleine groep werkt, weet iedereen van elkaar wie wat doet. Ook is afstemmen eenvoudig: je zit elke dag met elkaar aan de lunchtafel.
Het belangrijkste in deze fase is dat de ondernemer zich niet gedraagt als een eikel.

Doe waar je goed in bent

Verder moet de ondernemer zich vooral bezighouden met de dingen waar die zelf goed in is, en de rest overdragen aan het team. Dit is de eerste fase van delegeren. Het helpt als de golden circle van Simon Sinek invulling krijgt:

- Waarom bestaat onze organisatie? Dit noem je ook wel de 'purpose' of 'why' van de organisatie.
- Hoe willen wij met elkaar samenwerken? De 'how' of je kernwaarden van de organisatie.
- Wat willen we doen en waar willen we uit komen? Je 'what', oftewel: je doel.

Dit kun je tot 15 mensen nog redelijk makkelijk met elkaar bespreken. De ondernemer heeft daarbij de rol van visiedrager: je collega's werken aan jouw droom. Ook is de ondernemer de sterkste cultuurdrager: het bedrijf wordt een afspiegeling van wat jij belangrijk vindt. Start een bedrijf met meerdere founders? Dan wordt het een afspiegeling van de waarden die deze groep deelt. Waarden die je leeft – het voorbeeldgedrag – worden de norm en daarmee cultuur.

Ga je écht fundamenteel zelfsturend werken, dan zul je zien dat het bedrijf niet alleen meer een afspiegeling is van de oprichter(s) , maar van alle mensen die er werken. Je neemt namelijk aan op de kernwaarden. Dat betekent niet dat het allemaal dezelfde mensen zijn, integendeel, maar het betekent wel dat ze die kernwaarden met elkaar delen.

Die waarden vormen de kern van je bedrijf. Ze zorgen met de tijd voor een cultuur en zo vormt zich organisch een unieke organisatie.

De eerste mensen die je aanneemt

We willen nog niet te uitgebreid ingaan op het aannemen van collega's. Dat vraagt om een los, verdiepend hoofdstuk, dat volgt later in dit boek. Twee dingen willen we nu al wel aanstippen:

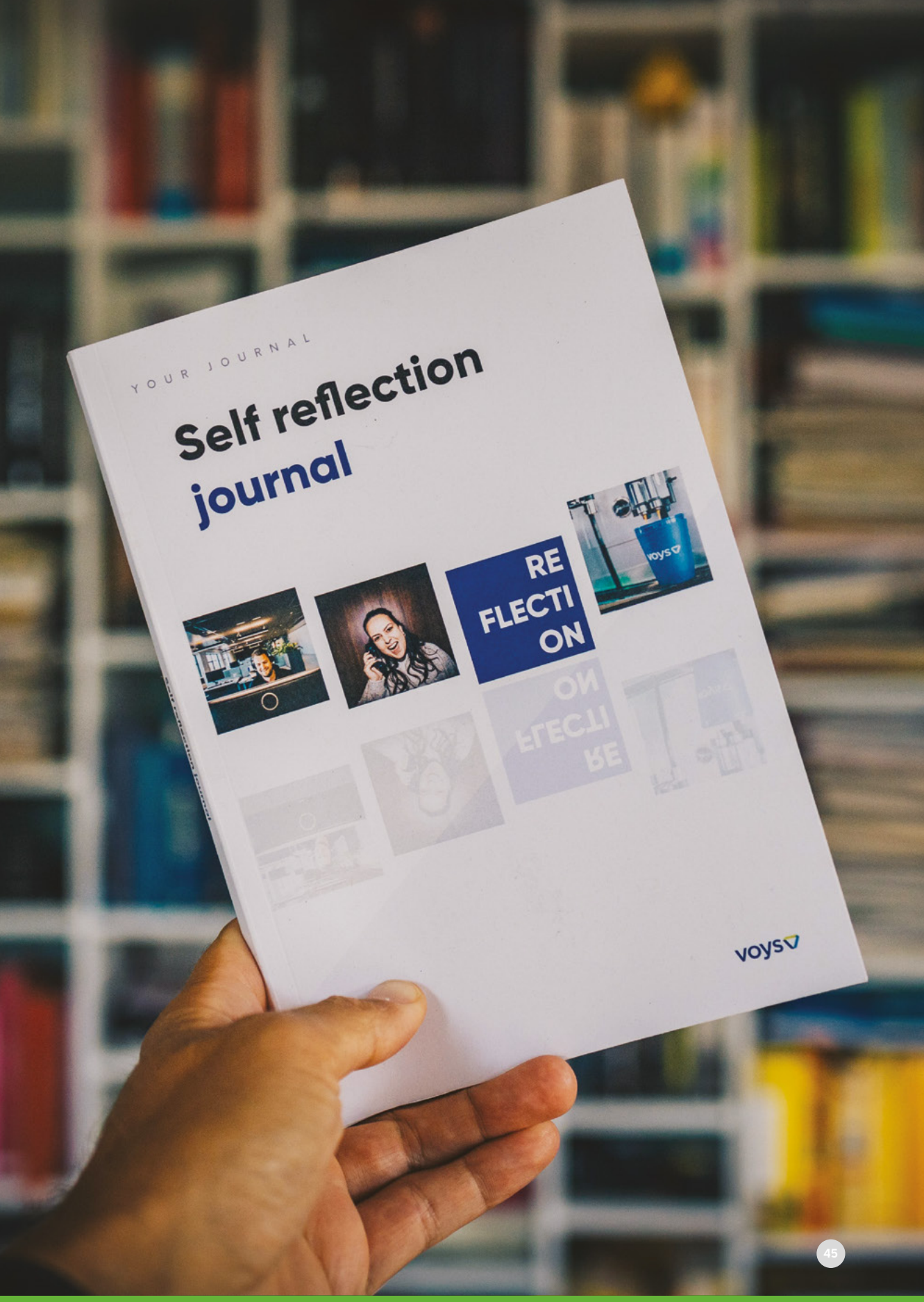
1. Neem aan op de kernwaarden van je bedrijf. Dat betekent dat je moet weten wat die zijn.
2. Neem geen kloon van jezelf aan, maar doe het tegenovergestelde. Dat betekent dat je iemand aanneemt die goed is in alle dingen waar jij niet goed in bent. Het kan zijn dat dit soms een beetje botst en schuurt, dat is niet erg. Je vindt elkaar in de kernwaarden. Het tegenovergestelde betekent dat je eerste collega:
   - **2.1.** Van een ander geslacht is dan jijzelf,
   - **2.2.** Dat het een 40'er is als je zelf een 20'er bent, en
   - **2.3.** Dat die heel gelovig is als jij atheïst bent.

Waarom zijn deze zaken zo belangrijk?

De kernwaardematch is essentieel omdat het de kern is van het bedrijf. Die kern moet niet botsen. Het tweede punt is belangrijk omdat diversiteit goed is. Diverse teams zijn succesvoller en tegenhangers zien dingen die jij niet ziet. Daarnaast wil je iemand die sterk is op de fronten waar je zelf niet sterk bent.

In deze fase neem je dus nog niet aan op specialisme. Je zoekt vooral generalisten. De ondernemer is nog directeur en vuilnisman tegelijkertijd en je nieuwe collega's zullen in de beginfase eenzelfde verscheidenheid aan werkpakket aan moeten kunnen.

Meer hierover later in het hoofdstuk over employer branding, hiring en onboarding.


YOUR JOURNAL
Self reflection
journal
RE
FLECTI
ON
voys

Doe het licht aan

Verder helpt het als je duidelijkheid creëert door middel van transparantie. Doe als het ware een lampje aan bij alles wat je doet. Maak alle documenten openbaar, laat maandelijks zien wat de performance is en bespreek ook de financiën met elkaar. Dit geeft context en zorgt voor begrip en betrokkenheid. Daarnaast gebeuren stiekeme – en daarmee vaak de verkeerde – dingen vooral in het donker.

Standaardsystemen

Kennismanagement

Wat in deze fase verder helpt is het introduceren van een intern kennissysteem dat gezamenlijk wordt onderhouden. Notion is een tool die daar geschikt voor is. In deze tool staan al je werkprocessen. Een werkproces is daarbij geen vast gegeven, maar meer een 'best practice' die iedereen op elk moment kan aanpassen. Zo is het eenvoudig om terugkerende taken die weinig voorkomen efficiënt te doen. Het is ook handig omdat kennis maar één keer wordt uitgevonden, dat maakt het onboarden van nieuwe collega's heel efficiënt.

"Staat in Notion", wordt daarmee de standaarduitspraak, "en staat het er niet in, zet het er dan in", standaardantwoord nummer twee.

CRM

Ook een CRM is in deze fase heel waardevol. Het is daarbij vooral relevant dat alle communicatie met de klant automatisch wordt vastgelegd. Zo kan iedereen exact zien wat er met welke klant is besproken. Zo kunnen collega's het werk van elkaar overnemen bij onbereikbaarheid, maar ook bij vakantie en ziekte. Werk wordt zo niet alleen overdraagbaar, maar vrije dagen zijn zpook echt vrije dagen, terwijl de klant optimaal geholpen wordt.

Processen automatiseren

Tot slot is het in deze fase relevant om repetitieve processen te automatiseren, zodat er weinig saai, repetitief werk is. Je moet schalen in techniek en proces en zo min mogelijk in mensen. Dit maakt het werk niet alleen leuker, het maakt de organisatie ook schaalbaar.

Typerend voor deze fase

Kenmerkend voor deze fase is:

- Een hoge 'sense of purpose': iedereen weet precies waarvoor we het doen.
- Een sterk gevoel van samen. Samen de kennis opbouwen, samenwerken voor de klant, samen kijken waar we heen willen en hoe we dat gaan doen.
- Een hoog verantwoordelijkheidsgevoel: het werk moet gewoon samen gedaan worden, punt.
- Door het hoge verantwoordelijkheidsgevoel kunnen collega's zich snel ontwikkelen en de persoonlijke groei kan meeliften op de snelle groei van het bedrijf.
- Er wordt hard gewerkt, maar het voelt als spel. Verwar daarbij de informaliteit niet met gebrek aan professionaliteit.
- Er is veel duidelijkheid in de organisatie omdat alle informatie publiek is en het bespreken ervan eenvoudig.
- Successen worden gevierd, er heerst veel trots en verbondenheid met het bedrijf en het merk.

En zo groei je door naar 15 tot 30 mensen.

15 tot 30 mensen: geen managers, geen functies

Normaal krijg je vanaf het moment dat je gaat groeien van 15 naar 30 mensen langzaam duidelijke functiebeschrijvingen, ook verschijnen dan de eerste managers of teamleiders. Wij besloten om daar niet aan te beginnen. Het deed voor ons gevoel onwijs veel afbreuk aan de gelijkwaardigheid, dus voor ons geen managers en geen functies.

De functies schaften we af met één doel: je moet binnen de organisatie kunnen doen wat je leuk vindt, waar je goed in bent en wat er nodig is. Dan haal je het maximale uit een team en de mensen die er onderdeel van zijn. Daar past het hokje van een functie niet omheen. Daar komt bij dat we in veel organisaties zien dat een functieprofiel door HR wordt opgesteld voor het werven, maar in een groeiende organisatie verandert werk snel en in een digitaliserende samenleving verandert de omgeving snel. Met zoveel verandering is die functieomschrijving oud voordat de inkt droog is. Daarmee heeft de zo'n omschrijving maar een beperkte waarde.

Ook aan management hoef je niet te beginnen, of je schaft het af. De zaken die tegenwoordig worden verwacht van de manager, zijn zo divers dat een team altijd beter is in het invullen van dit diverse takenpakket. "Wat is normaal gesproken de rol van een manager en hoe kan het team dit zelf?", is daarbij de hoofdvraag om te stellen.

Projecten starten

Wat in deze fase helpt is dat iedereen projecten mag starten. Er zijn wel een aantal randvoorwaarden waaraan die moeten voldoen. Deze kaders zorgen er ook voor dat de drempels om het spel te spelen lager zijn.

- Het projectmoet passen bij de 'why' en 'how'
- Je doet één project tegelijkertijd
- Je communiceert er actief over
- Een project moet waarde hebben: kosten besparen of geld opleveren

Communicatie versterken

Om communicatie en wederzijds begrip te ondersteunen, zijn afstemmomenten waardevol. Dat kan onder andere met een dagelijkse stand-up. Nagenoeg iedereen kent deze staande dagelijkse update. Even kort in een cirkel benoemen:

- Waar ben je mee bezig?
- Waar loop je tegenaan?
- Wat ga je doen?

Een basisvorm van reflectie: 'Wat wil ik doen?', aan het begin van de dag en 'wat heb ik gedaan?', aan het einde van de dag, helpt enorm.
Doe dit openbaar en je houdt gelijk je collega's up-to-date van waar iedereen mee bezig is.
De organisatie is nog klein genoeg om dit te kunnen scannen en up-to-date te zijn van wat er speelt.

Beoordelingsgesprek en compensatie

"En het beoordelingsgesprek dan?", is een vraag die veel gesteld wordt. Ik denk dat de grootste waarde van een beoordeling zit in de zelfreflectie en feedback die eruit voortkomt. Bewust momenten nemen in het jaar om te reflecteren op en vooruit te kijken naar wat je doet en zou willen doen, zijn waardevol. Daarbij ben je zelf degene die jou het beste kent en weet welk werl er is verricht. Idealiter maak reflectie (verleden) en ambitie (toekomst) onderdeel van je dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse workflow. Dit is iets wat je kunt doen als individu en wat je als organisatie heel goed kunt ondersteunen.

Voor dit soort processen geldt dat er een aantal zaken helpen om reflectie aan te leren. Drie van deze elementen zijn:

- Een standaardsysteem
- Vaste herhaling: zodat er tijd wordt gemaakt
- Een stok achter de deur

Die stok achter de deur kan een buddy zijn in de organisatie, of zelfs een heel team.

Als je bovenstaande goed implementeert, wordt het eenvoudig om bijvoorbeeld één keer per jaar een samenvatting te schrijven van wat je hebt gedaan voor het bedrijf en hoe goed je dit hebt gedaan. Dit kun je vervolgens bespreken met je collega's die je helpen met waarheidsbevinding. Aan deze zelfbeoordeling in combinatie met de performance van de organisatie kun je vervolgens een compensatiewijziging hangen.

Een aantal zaken die helpen in deze eerste versie van een peer-reviewsysteem is:

1. Dat je zelf je peer-reviewers kunt aanwijzen
2. Dat een onafhankelijke derde persoon de rol heeft om te beoordelen of de door jou gekozen reviewers ook degenen zijn die het gedane werk werkelijk het best kunnen beoordelen.
3. Dat de peers zelf ook kunnen aangeven of zij de juiste persoon zijn.

Achteraf gezien zou ik willen dat we reflectie en ambitie eerder onderdeel hadden gemaakt van onze dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse workflow. Het creëert niet alleen een lerende organisatie, maar stelt teams ook in staat om snel echte teams te worden. Zo'n systeem draagt daarmee bij aan de diepste componenten die we in het hoofdstuk over drive beschrijven.

Eerste handboek

Wat is deze fase helpt is verdere standaardisatie. De organisatie wordt groter en er komen nieuwe mensen bij die het bedrijf versterken. Die standaardisatie mag je documenteren. Een leuke manier om dat te doen is een intern handboek voor nieuwe collega's. Daarin komen elementen terug als:

- Wat de waarden van de organisatie zijn. De 'how' wordt zo nog duidelijker
- Een antwoord op de vraag: waar willen we naartoe?
- Er staat iets in over de systemen die de organisatie gebruikt
- Het maakt duidelijk dat er fouten mogen worden gemaakt: maak je geen fouten, dan probeer je geen nieuwe dingen en ben en word je geen lerende organisatie
- Er staat in dat iedereen aanpassingen en verbeteringen mag doorvoeren, hoe je deze kunt documenteren en communiceren
- Er staat een korte yes-lijst in: dit doen we als organisatie wel
- Er staat een korte no-lijst is: dit doen we als organisatie niet

De yes-/no-lijst

De yes-lijst, maar vooral de no-lijst geeft veel duidelijkheid. Voorbeelden die op zo'n yes- en no-lijst kunnen staan zijn:

- We doen niet aan bonussen. Dit werkt namelijk niet voor creatief werk
- We doen niet aan 4×9, we zijn maximaal zeven uur productief: dan doe je het beter dan het gemiddelde van drie uur van de gemiddelde kenniswerker
- Je mag zelf je werktijden bepalen
- We stimuleren de 32-urige werkweek
- Je mag meer uren werken dan in je contract staan voor de opbouw van extra vakantiedagen

TL;DR van dingen die je in deze fase kunt doen

- Creëer helderheid: zo wordt het voor iedereen duidelijk waar je heen wilt en hoe. Dat geeft houvast en richting voor iedereen in de organisatie
- Faciliteer open communicatie en daarmee helderheid. Voorbeelden zijn een dagelijkse stand-up of een publieke dagelijkse reflectie
- Faciliteer openheid: een CRM-pakket dat iedereen gelijkwaardig kan gebruiken, een open systeem waar alle processen in staan en die iedereen aan kan passen. En maak alle relevante documenten openbaar, dus ook de financiën
- Zorg voor autonomie en gelijkwaardigheid: geen functies, iedereen mag projecten starten, laat mensen zelf bepalen welke tijden ze willen werken, maar ook waar ze dat willen doen en hoe
- Maak je organisatie veilig: dat zit in het weten waar je naartoe gaat, in de transparantie en in het 'fouten maken mag'-stuk, dus de ruimte voor het experiment

Tijd voor de volgende fase: 30 tot 150 mensen.

This mat is
1.5 meters.
Keep your distance!

30 tot 150 mensen: een systeem voor gelijkwaardig organiseren

Als de groep groter wordt dan 25 tot 30 mensen, geeft dit in veel organisaties een gevoel van onrust. Het geeft de leden van de organisatie een ander gevoel. Om Jason Fried, de oprichter van 37 signals, te quoten:

ONCE WE HIT ABOUT 30 PEOPLE, I NOTICED IT BECAME MUCH HARDER FOR ME TO STAY CURRENT ON HOW MY TEAM FELT ABOUT OUR COMPANY, THE VISION, THE DIRECTION, THE WORK, THE CULTURE, ETC.

– JASON FRIED

We zien dat 'identity', 'security' en 'significance' drie onderdelen zijn waar mensen binnen een groep vorm aan probeert te geven. Ik vertaal dit naar:

1. Weten wie je zelf bent
2. Zekerheid over de omgeving waar je onderdeel van uitmaakt
3. Weten wat je betekent voor je omgeving

Je ziet hierin sterke overlap met veiligheid, goedkeuring en controle, de drie elementen die naar voren komen in het hoofdstuk over veiligheid en authentieke relaties. Doordat de groep groter wordt, verandert de zekerheid over de omgeving en wat je als individu betekent voor die omgeving. Dat geeft een gevoel van onrust. Dat gevoel wordt vooral veroorzaakt doordat collega's niet meer weten:

1. Wie waar verantwoordelijk voor is
2. Daarmee verdwijnt de mogelijkheid om feedback te geven op elementen die niet goed gaan in het bedrijf: je weet niet bij wie je moet zijn
3. Doordat jouw betekenis voor de omgeving minder zichtbaar is, ontstaat er een hang naar doel bewustere arbeid en zichtbaaheid

Bij de zoektocht naar systemen die kunnen helpen om de verantwoordelijkheid te verduidelijken en doelmatiger te werken, lijkt Holacracy het beste antwoord op de genoemde problemen.

Holacracy in het kort

Holacracy is een systeem waarin je werk organiseert. Het verdeelt autoriteit en besluitvorming naar rollen die gedragen worden door mensen. De mensen die de rol dragen zijn daarmee ondernemers binnen die rol. Groepen van rollen verzamelen zich in cirkels die een overkoepelende reden van bestaan hebben. Een 'purpose'. Ook rollen hebben zo'n 'purpose'.

Waarom Holacracy een mooie oplossing is

Holacracy lost de eerdergenoemde twee problemen op. Het laat namelijk heel duidelijk zien wie waar verantwoordelijk voor is in de organisatie, zonder daarbij afbreuk te doen aan de autonomie van de persoon die de rol draagt. Dat maakt het geven van feedback een stuk eenvoudiger. Daarnaast geeft het een mooi format om doelbewust te werken.

Holacracy heeft een vast format waarin je rollen en de plek van die rollen in de organisatiestructuur kunt aanpassen. Met het aanmaken, wijzigen en verwijderen van rollen, kun je het werk dat de organisatie moet doen op elk moment vangen, ook als het werk of de omgeving verandert.

Het vangen van het werkelijk uit te voeren werk in rollen en het geven van die rollen aan collega's in de organisatie, draagt bij aan autonomie en aan het meesterschap. Je mag dat namelijk zelf bepalen als je bepaald werk niet meer wilt doen. Je geeft dan je rol terug. Daarmee wordt het makkelijker om je te concentreren op de dingen waar je goed in bent en beter in wilt worden.

Verder ontstaat er binnen Holacracy een 'purpose'-hiërarchie. Een team – in Holacracy wordt dat een cirkel genoemd – heeft net als een rol een reden van bestaan: een purpose. De purpose van een rol moet bijdragen aan de purpose van de cirkel.

Tot slot biedt Holacracy een mooi meetingformat dat gelijkwaardigheid borgt. Het format kent vaste onderdelen voor projectupdates en metrics, dat grotendeels door een cirkel zelf worden bepaald. De purpose, projecten en taken die je aan rollen toe kunt wijzen en de metrics zorgen dat er veel doelbewuster kan worden gewerkt. Ook is er veel helderheid over wie waar verantwoordelijk voor is.

Wat Holacracy niet is

Holacracy lost een aantal concrete zaken op: het zorgt voor een duidelijke organisatiestructuur waar 'purpose' in gevangen is en geeft je tools om deze structuur op elk gewenst moment aan te passen. Ook is het heel duidelijk welke rollen welke verantwoordelijkheden hebben en wie welke rollen heeft. Daarmee distribueert Holacracy macht. Het systeem faciliteert doelbewust werk met duidelijke projecten, taken en metrics. Tot slot heeft Holacracy vaste meetingformats om structuuraan-passingen en werk te bespreken.

Holacracy doet echter ook niets meer dan dit.

Holacracy zegt niets over de mens in de organisatie, het aannemen van nieuwe collega's, afscheid nemen van collega's, cultuur, budgettering, compensatie, strategie en ga zo maar door. Het faciliteert slechts dat het gesprek hierover gevoerd kan worden en dat er rollen, projecten en taken ontstaan die met dit soort thema's aan de slag kunnen gaan.

HOLACRACY IS MANAGEMENT WITHOUT THE SINGLE POINT OF FAILURE OF THE MANAGER

Dashboarding

Een andere belangrijk element dat je toe kunt toevoegen in deze fase is dashboarding. Holacracy zet aan om te werken met metrics en KPI's. Hierover volgt later een heel hoofdstuk. Dashboarding is interessant, omdat het:

- Metrics en KPI's zichtbaar maakt voor de hele organisatie
- Laat zien waar andere teams mee bezig zijn
- De individuele bijdrage van teamleden binnen een groep laat zien
- Daarmee voor meer helderheid zorgt

Zaken die aandacht nodig hebben in deze fase

Wat je gaat merken is dat alles wat je 'had' niet meer past bij de nieuwe werkelijkheid. Je zult:

- Iets moeten hebben wat duidelijkheid geeft over wie welke werkzaamheden doet in organisaties. Rollen helpen hier enorm bij
- Iets moeten creëren waarmee je een culture of feedback krijgt in je organisatie
- Iets moeten hebben voor zelfreflectie
- Meer moeten doen met projecten
- Iets moeten doen aan het meten van organisatie-performance, metrics en de juiste data en informatie daarbij
- Aandacht moeten geven aan cultuur
- Een nieuw compensatiemodel moeten zoeken
- Een systeem moeten hebben voor het aannemen en laten gaan van collega's
- Een strategie en visie moeten bepalen
- Heel veel werk moeten stoppen in alignment, communicatie en duidelijkheid
- Een systeem moeten hebben voor budgettering
- Iets moeten doen om de wisdom of the crowd in te schakelen bij allerhande vraagstukken

De parameters die wij vervolgens elke keer terug zien, zijn dat dit soort projecten:

- Uitgevoerd worden door mensen die daar verstand van hebben (mastery) en die daarin mogen ondernemen in hun rol
- Dat betekent ook dat de resources – geld en middelen – beschikbaar moeten zijn
- Bijna altijd gedistribueerde systemen zijn: geen single point of failure
- Dat er veel IT bij wordt gebruikt
- Dat er heel erg naar de 'zelf' van zelfsturing wordt gekeken: je werkt niet in een organisatie, je bent de organisatie

Hier maak je de eerste stap naar zelfontwerpende teams als je invulling weet te geven aan zaken als strategie en visie. Als je dit weet te distribueren in de organisatie dan ga je zelfs toe naar zelfsturende teams.

Omdat alle genoemde zaken, van feedback tot strategie, relevant zijn voor elke organisatie geven we antwoord op veel van deze zaken in volgende hoofdstukken van dit boek. Geef je goed invulling aan die zaken, dan groeit je organisatie wellicht boven de 150 collega's. Dan begeef je je in de volgende fase: de grootzakelijke wereld.

Meer dan 150 mensen: de grootzakelijke wereld

Werk verandert wezenlijk niet meer nadat je over de 30-mensen-grens gaat. Je werkt namelijk over het algemeen met kleinere groepen samen waar je regelmatig contact mee hebt. Dat is meestal een groep van maximaal 25 mensen. Volgens Matt Mullenweg, de oprichter van WordPress – die niet zelfsturend maar wel gedistribueerd werken – zie je nu ook geen grote organisatiewijzigingen meer. De meningen zijn hier echter onwijs over verdeeld.

Je ziet boven de 150 de bureaucratie in organisaties toenemen. Die gaat het werkelijke werk in de weg zitten. Zelfsturing is het tegengif tegen die bureaucratie. Daarmee wordt zelfsturing eigenlijk naarmate de organisatie groter wordt alleen maar relevanter. Je moet verantwoordelijk kunnen zijn om effectief te kunnen werken. Lukt dat niet, is stress het antwoord. Stress op het systeem en de mensen die er werken.

Kom je boven de 150 mensen uit, dan kun je kijken naar voorbeeldbedrijven als Haier en Buurtzorg.

Er zijn een aantal zaken die we steeds terug zien komen binnen grotere organisaties. De eerste lijkt het meest op de door Eckart Wintzen omschreven celfilosofie.

Cellen en omgekeerde verantwoordelijkheid

De basis van de celfilosofie is dat je een grote organisatie opdeelt in kleinere cellen. Cellen kunnen zich opsplitsen op basis van regio of specialisme. Buurtzorg is een goed voorbeeld van opsplitsing in kleine cellen die regiospecifiek opereren. Het bedrijf kent een relatief klein hoofdkantoor, dat voornamelijk faciliterend en ondersteunend opereert voor de vele kleine remote teams die de organisatie kent.

“Het hoofdkantoor handelt de bureaucratie af zodat de mensen die het werk doen zich daar niet druk over hoeven te maken,” aldus Jos de Blok, oprichter van de organisatie. Buurtzorg zelf praat graag over een netwerk van teams.

Ook Haier kent de cellen, die bij hen worden beschreven als micro enterprises. Elk van deze micro-ondernemingen heeft zeggenschap over besluitvorming, personeelsselectie en winstverdeling. Onderling functioneren de micro-ondernemingen op basis van een marktgedreven contractmechanisme. De ondernemers binnen de micro-ondernemingen worden vaak aandeelhouders, wat aanzet tot zelfstandigheid, zelforganisatie en meer drive.

Wat Haier interessant maakt, is dat het bedrijf een fase kende voordat het naar deze microondernemingen overstapte. In deze fase zat een bouwblok dat we veel terugzien: omgekeerde verantwoording.

Ondersteund door technologie

Wat je in alle grote zelfsturende organisaties terugziet, is veel automatisering. Dit haalt de bureaucratie weg en zorgt ervoor dat mensen bezig kunnen zijn met hun werk in plaats van de randvoorwaarden. Internet is de grote aanjager hierin. “API’s are eating middle management”, is een quote die je veel hoort in organisaties die niet zelfsturend zijn.
Uber wordt hierbij vaak aangehaald als voorbeeld: de app heeft de rol overgenomen van de taxicentrale, maar doet ook allerlei andere zaken zoals betalingen, reviews en communicatie.
Daar is geen organisatie meer voor nodig.

Ik denk dat de juiste tools ervoor zorgen dat management zoals we dat kennen niet meer nodig is, maar daarbij is de juiste techstack en het leren omgaan met die techstack extra belangrijk. Besteed daarom veel aandacht aan de digitale fitheid van je organisatie.

Zorg er ook voor dat je de ontwikkelde systemen – proces en techniek – mee laat schalen met je organisatie. Blijf ze aandacht geven, vooral als ze beginnen te piepen en kraken. We zien bij bedrijven boven de 150 mensen ook dat gedistribueerd werken steeds relevanter wordt. Hieraan wijden we later in dit boek een heel hoofdstuk.

Zorg er, ondanks al die technologie, vooral voor dat je klantgericht blijft. Heel veel organisaties focussen zich door hun grootte op zichzelf. Hou je vast aan je purpose. Die verbindt je aan je klant.

GELIJKWAARDIG SAMENWERKEN EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

7 MEER DAN DRIVE

THE SURPRISING TRUTH ABOUT WHAT MOTIVATES US

In 2009 schreef Daniel Pink het boek 'Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us'**.** Het boek leert je dat bonussen averechts werken voor werk waarvoor cognitieve vaardigheden, besluitvorming, creativiteit of hogere-orde-denken noodzakelijk zijn. Salaris moet eerlijk zijn, dus dat is niet dé motivator, zeker niet in deze tijd. Hij zoomt vooral in op de onderwerpen die je wel motivatie in het werk geven, intrinsieke motivatie.
Dit zijn de drie onderdelen die hij benoemt:

1. Autonomie
2. Meesterschap
3. Purpose

Ik ben ervan overtuigd dat je hier drie zaken aan toe moet voegen, waarbinnen je daarna autonomie, meesterschap en purpose invulling kunt geven.

Autonomie, meesterschap en purpose

Autonomie

In autonomie zit ons verlangen om zelf keuzes te kunnen maken. Over werkzaamheden: dat je bijvoorbeeld zelf kunt kiezen waar je aan werkt. Over tijd: dat je kunt kiezen wanneer je werkt. Over de manier waarop: dat je kunt kiezen op welke manier je werkt om een doel te bereiken. En over het team: dat je kunt kiezen met wie je samenwerkt. Voor ieder individu geldt een andere mix van deze elementen om meer autonomie te hebben, maar iedereen wil het gevoel hebben zelf gekozen te hebben en geen speelbal te zijn van de omgeving.

Autonomie is één van de belangrijkste drivers waarmee je betrokkenheid en motivatie in een organisatie kunt stimuleren.

Meesterschap

In meesterschap zit de drang om beter te worden in de zaken waar je goed in wilt zijn en om hiervoor gewaardeerd te worden. Persoonlijke groei zit in dit vakje. Groei ontstaat door uitdagend werk te kiezen op de grens van je kunnen. Dat is waar je gaat onderzoeken. Groei ontstaat door heldere doelen te stellen. Door te leren en feedback te verzamelen van je collega's over hoe je je werk doet en waar je kunt verbeteren. Als je deze zaken consequent volhoudt, werk je aan je eigen meesterschap.

Purpose

In purpose zit de wens om bij te dragen aan iets wat groter is dan jezelf. Om iets te doen dat betekenis heeft en belangrijk is. Het is het ervaren en begrijpen van de impact van je werk. Of je nu een persoonlijk (hoger) doel hebt of het gemeenschappelijke doel wilt nastreven: het achterhalen van je persoonlijke purpose en/of die van de organisatie, is een cruciale eerste stap die elke organisatie kan nemen om meer drive te creëren binnen het bedrijf.

Over drive

Ik heb lang gedacht dat het goed faciliteren van deze drie elementen in de werkomgeving hét antwoord zou geven. En dat is voor een groot deel waar. Ik kwam er ook achter dat het moeilijk is om dit op te bouwen. Dat heeft te maken met het fundament waarop je moet kunnen bouwen. Dat fundament is vertrouwen en psychologische veiligheid.

JE KUNT DRIVE ALLEEN BOUWEN OP EEN FUNDAMENT VAN VERTROUWEN EN VEILIGHEID

Vertrouwen en veiligheid

Veel mensen voelen zich niet veilig in de organisaties waar ze werken. Ze brengen zichzelf dan ook niet naar het werk. Niet in hoe ze denken, niet in hoe ze zich voelen, niet in hoe ze zich kleden of in hoe ze zich uiten.

Veel mensen zijn er zo aan gewend om in een onveilige omgeving te opereren, dat ze het niet eens merken of gek vinden. "Zo gaat het werkende leven gewoon", zeggen veel mensen. Tot ze een keer in een fundamenteel veilige werkomgeving komen, denken mensen vaak niets eens dat dat tot de mogelijkheden behoort.

In een veilige organisatie:

- Ben je elke dag welkom en laat je dat merken aan elkaar
- Kun je jezelf zijn
- Wordt er niet gepest
- Is er geen waardeoordeel over wie je bent
- Wordt er niet geroddeld. Collega's praten niet over, maar mét elkaar
- Durven mensen zich kwetsbaar op te stellen
- Mag je fouten maken, wordt dit gestimuleerd én kun je hier open over zijn
- Zijn gelijkwaardig gelijkwaardig aan elkaar
- Is openhartigheid niet alleen toegestaan, maar wordt dit zelfs gestimuleerd
- Zijn collega's open en transparant en waar mogelijk zie je dit terug in de fysieke ruimte waar gewerkt wordt

Vertrouwen gaat over relaties tussen collega's. Veiligheid gaat over de mate waarin je voelt dat je binnen je team of de organisatie risico's kunt nemen. Over psychologische veiligheid en hoe je dit kunt stimuleren hebben we nog veel meer te vertellen, dat doen we in het hoofdstuk over veiligheid en authentieke relaties.

Authentieke relaties

Lang heb ik me afgevraagd hoe je vertrouwen tussen collega's en een veilige werkomgeving, verder kunt stimuleren. Het antwoord zit in echt eerlijke relaties.

EERLIJK EN OPEN MET ELKAAR OMGAAN

Vanuit de psychologie wordt ook het begrip verbondenheid genoemd. Dit verwijst naar verbondenheid met, erkenning van en acceptatie door belangrijke anderen. Ook dat is een van de belangrijkste voorwaarden voor motivatie.

Relaties kosten tijd

Authentieke relaties kun je bevorderen door er tijd in te steken. Samen een kop koffie drinken, rondje lopen, spelletje spelen, samen lunchen.

De tijd dat we dit deden buiten het werk, moeten we achter ons laten. Relaties zijn onderdeel van je werk. Zo krijg je bij Voys een half uur tijd 'van de organisatie' en een half uur pauze 'van jezelf'. Brood hoef je niet mee te nemen: de gezamenlijke lunch wordt op kantoor verzorgd. Daarna is er tijd voor een ommetje, een potje voetbal op de Playstation of rond de tafel een partijtje tafeltennis..

Dat klinkt als 'speelkwartier' en dat is het ook, maar dan voor grote mensen. Durf daar vooral van te genieten met elkaar.

Relaties worden sterker van een eerlijk gesprek

Een belangrijk onderdeel van het bouwen van relaties is dat je eerlijk met elkaar in gesprek durft te gaan. Over de zaken die goed gaan, maar ook vooral over de zaken die beter zouden moeten gaan. In eerlijke relaties zijn conflicten onderdeel van het geheel.

Kwetsbaar opstellen en vragen om hulp

Als je wilt dat mensen je aan durven te spreken op wat je doet, stel je dan vooral kwetsbaar op. Wat daarin helpt is ze de vraag stellen: "Hoe vind je dat ik dit heb gedaan en wat kan ik wellicht nog beter doen?"

Als je feedback ontvangt, vraag je dan ook niet af 'of het waar is', maar 'hoe het waar is' voor de persoon die de feedback geeft. Stel daarbij verhelderende vragen.

Luisteren met het doel om te begrijpen

Dat brengt ons bij luisteren. Luister met het doel te begrijpen en niet met het doel om te reageren. Het is een eenvoudig verschil in mindset, maar maakt een wereld van verschil in een gesprek. Een sleutelwoord daarbij is nieuwsgierigheid. Als je luistert met een open houding, omdat je écht wilt begrijpen wat de ander bedoelt, dan wordt het makkelijker om vragen te stellen.

De ruimte om elkaar te leren kennen

- Donutbot: de donutbot koppelt je elke week willekeurig aan een collega in de organisatie met wie je iets gaat doen. De ene keer is dat een virtuele kop koffie, een andere keer laat je samen de hond uit of lunch je in het park. Het gesprek mag overal over gaan – werk en privé – en heeft vooral als doel om elkaar beter te leren kennen.
- Gamen: een potje Rummikub, een bordspel, een potje Fifa of een rondje Super Smash Brothers op de Switch: we spelen veel spelletjes. Wij zorgen ervoor dat deze spelletjes op kantoor beschikbaar zijn en dat collega's er zelf games aan toe kunnen voegen. We spelen binnen en buiten werktijd.
- Vraagkaarten: deze is een stuk spannender. We hebben kaartspellen op kantoor waarmee je diepere vragen kunt stellen. Dat is vooral leuk met collega's met wie je veel samenwerkt en die je al goed kent, want het diept je relatie uit. 'The skin deep' is een voorbeeld van zo'n vragendeck: het zorgt voor prachtige gesprekken.
- Sporten: of het nou trainen voor de 4 Mijl is, fietskleding van het werk die je daarna ook verplicht maakt daarin te rijden of een avondje wandklimmen. Je kunt het allemaal faciliteren. Dat kan met een budget voor sportkleding, een coach die je betaalt vanuit het werk. Samen sporten is een dikke aanrader.
- Celebrations: bij ons stelt elk team elke vier maanden bepaalde doelen. Worden deze gedeeltelijk of helemaal gehaald, dan staat daar een celebration tegenover. Bij gedeeltelijk bijvoorbeeld een etentje bij de snackbar en als het helemaal gehaald wordt zit je met elkaar in een goed restaurant. Celebrations kunnen van alles zijn: lasergamen, frisbee-golf in het stadspark, allemaal een tattoo – geen grap – of vliegeren op Schiermonnikoog.
- Pizzasessie, townhalls en techsnacks: de pizzasessie is een maandelijkse updatesessie waarin drie tot vier sprekers kort een update geven over projecten waaraan ze werken. De techsnack is een leuk verhaal dat overal over mag gaan en vrije inloop kent. Het begint direct na de pauze en duurt maximaal 15 minuten. De townhall is een sessie over grote onderwerpen die de hele organisatie raken, vaak ondersteund door een 'ask us anything'-sessie waarin alle vragen openbaar gesteld en besproken worden. Het zijn informele werkmomenten waarmee we ervoor zorgen dat we in sync zijn met elkaar en weten wat er speelt.

Wat alle bovenstaande zaken met elkaar gemeen hebben, is dat ze tijd en daarmee geld kosten. Ik zie dan ook vaak dat dit binnen organisaties wordt gezien als een kostenpost. Maar gezonde relaties zijn van enorme waarde. Zie het als een waardepost, want de mensen én de organisatie worden er rijker van.

Jezelf kennen en samen groeien

Om authentieke relaties te kunnen aangaan, is het essentieel dat je jezelf kent. Ken je jezelf goed, dan kun je op een andere manier kijken naar anderen en de gesprekken met anderen, zoals het geven van feedback. Die gesprekken stellen je in staat om te leren en om jezelf te ontwikkelen. Omdat dit twee uitgebreide onderwerpen zijn, lees je meer over zelfkennis, leren en ontwikkelen in verschillende hoofdstukken later in dit boek.

Nu je dit drive-raamwerk kent, kun je gaan kijken hoe je dit kunt inrichten in jouw organisatie. De manier waarop je dat doet is onwijs afhankelijk van de organisatiegrootte. Wil je eerst nog verder de diepte in over veiligheid en authentieke relaties? Lees dan het volgende hoofstuk.

8

Waarom veiligheid **en** authentieke **relaties zo** belangrijk **zijn**

Als we een stap dieper gaan dan ‘drive in het werk’ en kijken naar de drie zaken die mensen tot in het diepst van hun zijn nodig hebben, dan kom je terecht bij de drie ‘core wants’: ‘security’, ‘approval’ en ‘control’. Of vertaald: veiligheid, goedkeuring en controle.

Veiligheid

Ervaar je veel psychologische veiligheid? Dan ben je bereid om interpersoonlijke risico’s te nemen in je team. Dat is niet hetzelfde als vertrouwen, want het heeft te maken met het werkklimaat van het team of de organisatie en is niet altijd persoonsgebonden. Psychologische veiligheid heeft betrekking op de gevolgen die je verwacht als je interpersoonlijke risico’s neemt. Ervaar je deze vorm van veiligheid, dan is de kans groter dat je je uitspreekt als je een andere mening hebt, fouten durft te maken, openhartig durft te zijn en bereid bent om productief een conflict of meningsverschil aan te gaan en daar samen lering uit te trekken.

We kunnen allemaal beredeneren dat het belangrijk is om ons uit te spreken, want we kunnen daarmee zorgen voor groei en innovatie. Het instinct om dit niet te doen wanneer je je niet veilig (genoeg) voelt, is echter erg sterk. De consequentie van je mond open doen en fouten maken, kan zijn dat je anderen beledigt, dat anderen je dom vinden of zelfs dat je (bang bent dat je) baan of carrière op het spel staat. Vaak gaat het om een angst voor gezichtsverlies op welk vlak dan ook. Gek genoeg weegt dit ervaren nadeel op de korte termijn vaak veel zwaarder dan het voordeel op de lange termijn.

Om het belang te benadrukken: in de geschiedenis zijn zelfs voorbeelden van vliegtuigrampen en bedrijfsmatige fiasco’s, die ontstaan zijn doordat mensen zich niet psychologisch veilig genoeg voelden om zich uit te spreken.

Veilig starten

Veiligheid begint bij de start. Om dit gevoel over te brengen beginnen we bij collega Lisette.

Na een aantal speeddates en een meeloopdag die onderdeel zijn van het wederzijdse sollicitatiegesprek, is het de eerste werkdag van Lisette. Drie weken geleden heeft ze een welkomstpakket gekregen met een handgeschreven kaartje van haar toekomstige collega's.

Een eerste werkdag is altijd spannend en voelt misschien wat onveilig. Daarom is alles vandaag gericht op een veilig en warm welkom.
Een persoonlijk welkom, een rondje langs alle collega's om even kennis te maken en het laten zien van de werkplekken. Daar staat een laptop klaar, die software-technisch helemaal is ingericht.
Ze heeft meteen toegang tot alle data en informatie van de organisatie. Ook liggen de sleutels van het kantoor klaar. Verder staat er een pot snoep op haar bureau, zodat collega's zeker langskomen voor een praatje.

Lisette zit drie minuten op haar nieuwe werkplek tegenover mij als ze plots gaat staan. Ze vertelt dat ze dit nog nooit heeft meegemaakt. Dat vanaf moment één alles klaar is voor haar komst, dat iedereen enthousiast is over haar komst en ze direct toegang heeft tot alles en iedereen. Complete openheid en vertrouwen. Geraakt zegt ze dan ook eerlijk: "Ik durf het alleen niet te vertrouwen, omdat ik jarenlang in een onveilige omgeving hebt gewerkt."

Veiligheid is even wennen

Veiligheid is wennen. Een veilige omgeving is ook een eerlijke omgeving. Niet iedereen durft direct vertrouwen te hebben, omdat ze het niet gewend zijn. Of omdat jezelf kunnen zijn ook als een spiegel werkt: voor de vaardigheden die je hebt, je mooie eigenschappen, maar ook voor je kwetsbaarheden en ontwikkelmogelijkheden. Dat is soms confronterend en voor sommigen kwetst dat het ego. In een veilige omgeving is er namelijk minder competitie, wat lastig is als winnen je ding is.

Zwijgen of spreken

Wat staat er op het spel als je je uitspreekt? Vaak zijn mensen zich er niet van bewust dat ze zich niet uitspreken, en vooral dat ze voor het maken van deze beslissing een afweging hebben gemaakt. Deze afweging tussen spreken en zwijgen gaat over de afweging voordeel te behalen op de korte termijn of op de lange termijn. Op de korte termijn is er een voordeel voor jezelf en dit voordeel is vrij zeker: als je zwijgt word je bijvoorbeeld niet raar aangekeken en je beledigt niemand – dat voelt veilig.
Op de lange termijn biedt spreken een voordeel voor de organisatie, maar is het voor de collega onzekerder of dit voordeel behaald gaat worden.
In veel situaties en voor veel mensen weegt het voordeel op de korte termijn daarom zwaarder, en zullen ze eerder zwijgen dan spreken.

Het is van belang dat collega's ook weten wat er op het spel staat als ze zich niet uitspreken. Ze moeten een kader hebben, zodat ze de risico's op de korte en de lange termijn kunnen afwegen.
Wanneer regelmatig herhaald wordt waarom ze zich wel moeten uitspreken, gebeurt dit ook vaker.
Door het verschil tussen de korte en lange termijn te herhalen en uitspreken te stimuleren, creëer je een cultuur waarin mensen zich veilig voelen.

Van onveilig naar veilig

- Veiligheid is broos. Besef dat het er het een moment is, maar door één verkeerde actie, opmerking of blik het weer weg kan zijn. Ook is het van belang om steeds opnieuw te benadrukken dat iedereen een bijdrage mag leveren, het is niet genoeg om dit één keer te zeggen.
- Het is handig om met elkaar de kenmerken van je veilige omgeving uit te denken en op te schrijven. Dat geeft een gelijke mindset en maakt het tastbaar om naar terug te grijpen als het een keer mis gaat.
- Gaat het mis? Bespreek dit dan openlijk met elkaar. Niet eromheen draaien en het zeker niet negeren. Bespreek het en zeg sorry. Alleen zo leer je met elkaar over de oorzaak en effecten. En veel belangrijker: alleen zo wordt het beter.
- Los van dat het een dagelijks onderdeel is van werken met elkaar, is het slim om het periodiek te toetsen. Zo kwamen wij op een zaterdag bij elkaar en speelden we 'over de streep' met 30 vragen over het thema veiligheid. Dit leidde tot prachtige gesprekken, kwetsbare momenten, eerstvolgende acties om te verbeteren en een enorme boost in het 'wij-gevoel'.
- Neem ook afscheid van zaken die niet bijdragen. Je gaat na verloop van tijd merken dat sommige processen, keuzes of collega's geen bijdrage leveren aan een veilige omgeving of er zelfs afbreuk aan doen. Dan werkt maar één ding: afscheid nemen. Ook dat kan nog steeds op basis van gelijkwaardigheid en binnen een veilige omgeving.

Goedkeuring

Goedkeuring is het verlangen om geliefd te worden, aardig te worden gevonden, je gewenst te voelen, gewaardeerd en gerespecteerd te worden en deel uit te maken van het geheel.

Het 'ik hoor erbij, ik mag er zijn, ik word gezien'-gevoel. We zijn sociale wezens en dit is wat ons bindt.

Evolutionair gezien hebben mensen met een sterk gemeenschapsgevoel en sociaal aanpassingsvermogen een grotere kans op overleving. Immers, als je deel uitmaakt van een groep sta je sterker tegen externe bedreigingen. Leef je alleen dan ben je een makkelijke prooi. Daarom is het voor mensen zo belangrijk om goedkeuring te krijgen van anderen en ergens deel van uit te maken. Het is pure overleving.

Controle

Controle is een bijzondere. De touwtjes in handen hebben wordt namelijk vooral relevant als een omgeving niet veilig is en het gevoel dat je er mag zijn ontbreekt.

CONTROL IS A WAY TO GAIN SECURITY. WHEN APPROVAL DOESN'T WORK, CONTROL STEPS IN.

Dit verklaart ook gelijk waarom controle zo sterk aanwezig is in hiërarchische organisaties. Als veiligheid en goedkeuring ontbreekt is controle het enige middel wat overblijft.

Daarom is dit zo'n sterk element is in heel veel organisaties. Het is een omgangsmechanisme omdat de andere zaken ontbreken.

Als je geen cultuur van controle wilt, dan is de enige oplossing een veilige omgeving waar mensen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Alleen dan kun je alle talenten die er zijn inzetten.

Een veilige omgeving met authentieke relaties maakt dat mensen elkaars talenten kennen en, omdat ze zich veilig voelen, die volledig kunnen gebruiken.

Beredeneer vanuit angst en van buiten naar binnen

Veiligheid, goedkeuring en controle delen een aantal eigenschappen.

1. Ze beredeneren uit de 'angst'-kant van het menselijk zijn en
2. Ze beredeneren van buiten naar binnen: "Wat heb ik nodig van mijn omgeving?"

Ik heb heel lang geworsteld met wat er tegenover angst staat en wat en van binnen naar buiten kan gaan. Uiteindelijk kom ik steeds terug bij één antwoord: **liefde**.

Liefde

Tegenover angst staat voor mij de universele liefde. Liefde voor jezelf, liefde voor het werk dat je doet, wat je daarmee betekent (zingeving) en liefde voor de mensen met wie je dat doet. De positieve gevoelens die je ervaart in je leven en in je werk. Zaken als dankbaarheid, vriendschap en blijdschap. Liefde zit bij ons mensen ingebouwd. Liefde is iets wat je kunt ervaren en voelen, maar ook iets wat je kunt geven. In essentie is een gezonde organisatie daarmee een liefdevolle organisatie.

Angst heeft geen bestaansrecht wanneer liefde aanwezig is. Het vraagt echter ook om loslaten van wat het functioneren in angst en controle je brengt. In een gelijkwaardige, veilige omgeving is er namelijk geen top van de piramide om naartoe te werken. Er is ook geen macht van waaruit je kunt opereren.

Wanneer je investeert in ruimte voor authentieke relaties, gebaseerd op veiligheid, vertrouwen en liefde, kan er een zelfregulerend systeem ontstaan. Een systeem waarin iedereen elkaar ziet, elkaar vertrouwt, zich kan verbinden en daarmee elkaars groei kan stimuleren. Liefde is een voorwaarde voor een systeem waarin mensen autonoom kunnen handelen én zich helemaal deel kunnen voelen van een geheel.

9

DE DEFAULT "JA, LEUK!"

CONSENT IN PLAATS VAN CONSENSUS

LEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUK
LEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUK
LEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUK
LEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUK
LEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUKLEUK

Het allereerste dat je in de organisatie mag doen in de transitie naar zelfsturing is van “ja, maar”, gaan naar “ja, leuk!”. “Ja, maar”, is gewoon “nee”. Leren ontstaat alleen als je nieuwe dingen doet en probeert. Niet als je stilstaat. Een “nee” helpt je niet vooruit. De standaard “ja, leuk”, helpt je bij het worden van een lerende organisatie.

Consent versus consensus

De vraag wordt nu hoe je consent kunt opnemen in een besluitvormingsproces. Wil je een beslissing nemen op basis van consent, dan kijk je of er geen zwaarwegend bezwaar is tegen een voorstel.

Zo’n zwaarwegend bezwaar kun je toetsen. Dat kun je voor jezelf doen, op het moment dat je merkt dat je een nee wilt opwerpen voor de voorgestelde wijziging van een ander. Je kunt de vragen ook stellen als je bij een ander een nee bemerkt op jouw voorstel. Voor het ‘testen’ van een bezwaar kun je de volgende controlevragen gebruiken.

1. Is het veilig genoeg om uit te proberen?
2. Weet ik zeker dat er niets misgaat als we dit nu gaan doen?
3. Kunnen we een stap terug of iets aanpassen als het fout gaat?

Het antwoord op deze vragen is nagenoeg altijd ja.

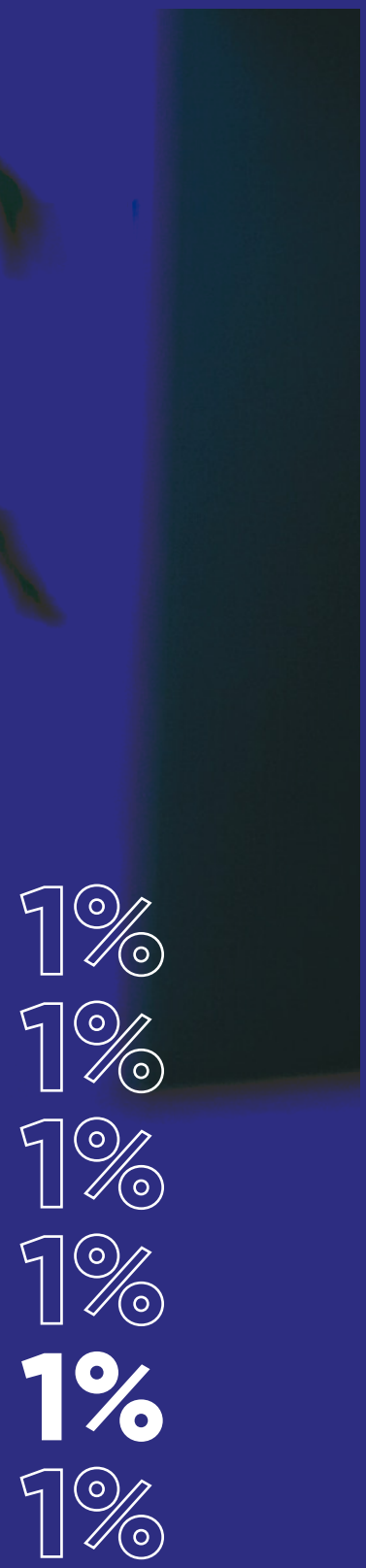
Hoe doe je dit in een meeting?

Over vergaderingen gaan we het later nog hebben, maar laten we er even vanuit gaan dat er iemand is die de meeting faciliteert.

Voordat je een experiment start, is het fijn om de kennis van de groep in te schakelen om het experiment rijker te maken. Wij hebben goede ervaring met:

1. Iemand doet een voorstel voor een experiment: van middelgroot project tot kleine reorganisatie
2. Iedereen in de groep mag eerst verhelderende vragen stellen, zodat het duidelijk is hoe het experiment eruitziet. Een vraag is geen reactie en bevat dus geen mening. “Ik weet het nog niet”, kan overigens een prima antwoord zijn van de voorsteller. Als alle vragen gesteld zijn gaan we door naar stap drie
3. Iedereen in de groep mag een korte reactie geven: van “geweldig plan!”, tot “ik zou dit of dat slimmer vinden.”
4. Vervolgens mag de voorsteller het experiment aanpassen. Aanpassen is overigens niet verplicht en wordt ook lang niet altijd gedaan
5. Tot slot is er een bezwarenronde. Hierbij kunnen leden van de groep een bezwaar uiten. Dit bezwaar mag je als voorsteller gelijk verwerken door het voorstel aan te passen, maar als de voorsteller dit niet ziet zitten kun je het bezwaar toetsen met de eerdergenoemde controlevragen

Dit leidt bijna altijd tot het besluit: “Laten we het dan toch maar doen”. Echte bezwaren die niet verwerkt (kunnen) worden komen weinig voor. Je zit in zo’n meeting om samen zoveel mogelijk bij te dragen aan de organisatie en het doel ervan.



Mindset

Nu we het hebben gehad over de manier van besluitvorming is het goed om nog even in te zoomen op de mindset. Je zult bij jezelf regelmatig je “ja, maar” voelen opkomen als iemand anders een voorstel doet. Ik had dat – zeker toen we begonnen met deze aanpak – met grote regelmaat.
Mijn collega had hetzelfde totdat hij zichzelf de vraag begon te stellen: “hoe raakt dit mij?”. Die manier van kijken naar het vraagstuk werd de manier om bezwaren die ik voelde los te laten.

Mijn interne controlevraag werd: “Hoe raakt dit mij en mijn werk?”

Ik kwam erachter dat het zelden zo was dat een experiment mij raakte op een manier die voor mij echt lastig was. Daarmee was het veel eenvoudiger om te zeggen “laten we het maar gewoon proberen”, en ook met die mindset en emotie in een meeting te zitten. Zo ontstond er niet alleen meer ruimte voor de experimenten van anderen, maar vooral meer ruimte in mijn eigen hoofd. Je hoeft je bijna nergens meer druk over te maken en dat geeft rust.

Resultaat

Het resultaat van de standaard-ja is dat je veel meer kleine veranderingen gaat zien in de organisatie. Die zie je zowel in het werk, als in de inrichting van de organisatie. We houden daarbij graag het motto ‘elke dag één procent beter’ aan.

ELKE DAG ÉÉN PROCENT BETER

Dit motto zorgt ervoor dat collega’s gewend raken aan verandering. Daarbij voelt de verandering op deze manier zelden echt als een verandering, waardoor er veel minder weerstand is. Tot slot zorgt het ervoor dat je veel sneller gaat veranderen. Daar heb je slechts de default “ja, leuk” voor nodig.

10 WERKEN MET ROLLEN IN PLAATS VAN FUNCTIES

Werken met rollen in plaats van functies wordt relevant vanaf zo'n 25 mensen, maar ook in de grootste organisaties is het waardevol. De zoektocht van "wie is daar verantwoordelijk voor?", en "wie heeft welke kennis binnen onze organisatie?", is zelfs binnen een kennisinstelling als TNO nog altijd een onopgelost probleem. Het gevolg hiervan is een enorme hoeveelheid verspilling in onder andere:

- Zoeken naar wie wat mag en kan doen
- Mensen die dubbele of gelijksoortige taken en werkzaamheden hebben
- Wielen die opnieuw worden uitgevonden
- Stroperige bureaucratie
- Gebrek aan autonomie
- Verlies van energie

Celdeling

Eén de oplossingen die sommige organisaties kiezen, is celdeling. Hak een organisatie, zodra die richting de 50 personen gaat, in tweeën en verdeel het werk over de twee ontstane cellen. CMG was één van de organisaties die hier in 1964 al mee begon. BSO maakte het bekend doordat oprichter Eckart Wintzen er het boekje 'Eckart's Notes' over schreef. Tegenwoordig wordt het systeem nog steeds toegepast door organisaties als Finext en Incentro.

Rollen in plaats van functies als alternatief

Wat je steeds meer organisaties ziet doen, is de overstap maken van de functie naar de rol. Een rol beschrijft een klein stukje werk en wordt vervolgens toegekend aan een persoon die deze rol wil activeren. De rol valt binnen een team: daarmee kan één persoon in meerdere teams zitten, afhankelijk van de bundel rollen die je hebt.

Het grootste voordeel is dat rollen vaak actueel, duidelijk beschreven en daarmee doorzoekbaar zijn. Dit zorgt voor duidelijkheid binnen de organisatie. "Is daar iemand verantwoordelijk voor, kan iemand mij daarmee helpen, en zo ja wie?"

Omdat een rol kleiner is, kun je ook een betere competentiematch maken tussen rol en persoon. Zo zorg je ervoor dat mensen daarmee werk hebben dat beter bij ze past waardoor ze effectiever en gelukkiger zijn.

Geef je mensen vervolgens ook de ruimte om autonoom te handelen in een rol, dan wordt het systeem nog rijker. Krijgt iemand ook nog de ruimte om een rol te wijzigen, verwijderen of de rol terug te geven, dan haal je het maximale uit een rollensysteem.

Binnen een systeem als Holacracy zie je dat elke rol een purpose – een reden van bestaan – krijgt. Zo wordt heel zichtbaar waarom een rol bestaat en waar die aan bijdraagt. Dit vertaalt zich weer in duidelijkheid voor de vervuller van de rol: "Waar draag ik aan bij?"

Holacracy is slechts één voorbeeld van een systeem dat werken met rollen ondersteunt. Organisaties als Buurtzorg maken gebruik van cellen en rollen zonder een systeem als Holacracy te gebruiken. Ook methodieken als Scaling up of Rockefeller Habits kent het concept van het duidelijk vastleggen van verantwoordelijkheden.

Meer lezen over de verschillen tussen functies en rollen? Paula Nordhauzen van Energized.org schreef er eens een gastblog over, dat lees je op de website van Voys.

Roltoewijzing

Heb je de rollen vastgelegd en is het duidelijk welke verantwoordelijkheden bij welke rol horen? Dan is het goed om te kijken hoe je rollen toe kunt wijzen.

Verkiezingen

Een verkiezing is een veelgebruikte vorm van het toewijzen van rollen. Omdat een team vaak weet welke collega's welke competenties hebben, kan dit een prima optie zijn. Zeker bij rollen die enige vorm van macht hebben: verkiezingen zijn bijvoorbeeld waardevol bij het toekennen van een rol waarin iemand in de lead gaat zijn van een project of vergadering. Of wanneer die bijvoorbeeld een cirkel mag vertegenwoordigen.

Het helpt daarbij als iemand de rol zelf graag wil vervullen, ook al mag je de rol altijd weigeren of op een later moment teruggeven. Een fijn format voor verkiezingen ziet er zo uit:

1. Er wordt aangegeven welke rol beschikbaar is
2. Ieder lid schrijft een naam op en deze maakt iedereen gelijktijdig bekend
3. Daarna motiveert iedereen waarom ze deze persoon kiezen
4. Iedereen krijgt de mogelijkheid hun stem aan te passen
5. De persoon met de meeste stemmen – mits diegene de rol zelf op zich wil nemen – krijgt de rol

Een rollenmarktplaats

Verkiezingen zijn prachtig. Ze zijn ook tijdrovend. Daarnaast is de kans groot dat je mensen die buiten je team actief zijn passeert voor een rol. Een rollenmarktplaats kan een oplossing zijn voor beide problemen. Zo'n 'marktplaats' versnelt het proces, vergroot de potentiële pool van talent en stimuleert diversiteit: facetten die daarmee bijdragen aan een betere 'fit' voor een rol, iets wat we 'rolfit' noemen.

Denk bij een rollenmarktplaats niet aan grote complexe systemen. Simpelweg een open kanaal in je interne chattool kan al voldoende zijn. Maar, wat doe je als meerdere mensen dezelfde rol willen?

Een vaste rol die rollen toewijst

Het kan handig zijn om een vaste rol te hebben die de taak heeft om rollen toe te wijzen. Dat mag iemand zijn binnen het team die de leden van het team en de organisatie goed kent. Ook mag het iemand zijn die wat abstracter kan kijken naar wat een team nodig heeft. Binnen Holacracy bestaat deze rol vast binnen elk team: de circle lead.

Combinaties

Alle eerdergenoemde systemen vullen het toewijzen van een rol op een bepaalde manier in. De meeste waarde haal je uit een combinatie van de systemen. In de praktijk zul je vaak de volgende zaken zien:

- Vaak is de persoon die de rol aanmaakt een goede match voor de rol en de persoon die de rol wil activeren
- In een rollenmarktplaats zul je in veel gevallen één persoon zien die de rol wil vervullen
- Bij meerdere personen helpt een motivatie waarom iemand de rol wil vervullen
- Het kan waarde hebben om voor zwaardere rollen – die niet via verkiezing worden toegewezen – actief op zoek te gaan naar rolvervullers. Zeker als je een onbalans in de diversiteit bij zwaardere rollen hebt, dan kan actieve benadering heel waardevol zijn om dit te corrigeren

Rolfit

Omdat iedereen binnen zelfsturing het systeem mag aanpassen, veranderen verantwoordelijkheden van rollen en de rollen zelf continu. Zo sluiten ze altijd optimaal aan bij het werk dat de organisatie uitvoert.

Ook de rolvervuller kan veranderen, omdat er altijd goed wordt gekeken naar de rolfit. Wie heeft het juiste setje aan skills, ervaring, energie en motivatie om de rol te activeren? Het is goed om hier kritisch in te zijn en regelmatig te evalueren. Dit mes snijdt aan twee kanten: jij hebt als bedrijf de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plek (misschien niet daar waarvoor je ze in eerste instantie hebt aangenomen en dat is niet erg) en de collega's hebben een setje rollen waar ze in kunnen ontwikkelen en blij van worden.

Deze rolevaluatie ligt binnen zelfsturing primair bij de rol zelf. Je kijkt als roldrager zelf hoe goed je de rol kunt vervullen en aan het vervullen bent. Het helpt als je daar een standaard systeem voor hebt dat je regelmatig herhaalt.

Voorbeelden van evaluatievragen die we onszelf stellen:

- I enjoy energizing this role (1 = not enjoyable, 5 = very enjoyable)
- What makes the role enjoyable or not? (open question)
- I can use my strengths for this role (1= not at all, 5= very much so)
- Which strengths do you use in this role? (open question)
- How confident do I feel in this role on average? (1 = not very confident, 5 = very confident)
- Do I feel like I have enough time to energize this role properly? (open question)
- Would I like to spend more or less time in ener gizing this role, or keep it like it is? (open question)
- How attached am I to this role? Do I love it? Would I rather get rid of it? (open question)
- How important do I consider this role to be for the organization? (1 = not important at all, 5 = absolutely critical)

Een rol teruggeven

Een belangrijke voorwaarde van een zelfsturend rollensysteem is dat je rollen terug moet kunnen geven als je ze niet meer wilt vervullen. Daar mag geen enkele drempel voor zijn. Zo garandeer je dat iedereen altijd werk doet en rollen heeft, die ze willen en kunnen activeren.

Binnen Holacracy valt een teruggegeven rol terug bij de circle lead die de rol automatisch zelf heeft totdat deze toegewezen wordt aan een nieuwe rolvervuller.

Rollen delen

Soms heb je rollen die gedeeld worden. Zo kan het zijn dat er meerdere personen een advies- of support-rol vervullen. Pas hier wel mee op.
“If everybody is responsible, nobody is”, is een bekende uitspraak die vaak waar is.

IF EVERYBODY IS RESPONSIBLE, NOBODY IS

We kiezen er vaak voor om zelfs bij gedeelde rollen verwachtingen duidelijk vast te leggen. Bijvoorbeeld door iemand de rol ‘primair’ te geven en iemand anders de rol als ‘back-up’ te geven. Dit schept duidelijkheid: zowel voor de organisatie als voor de vervuller van de rol.

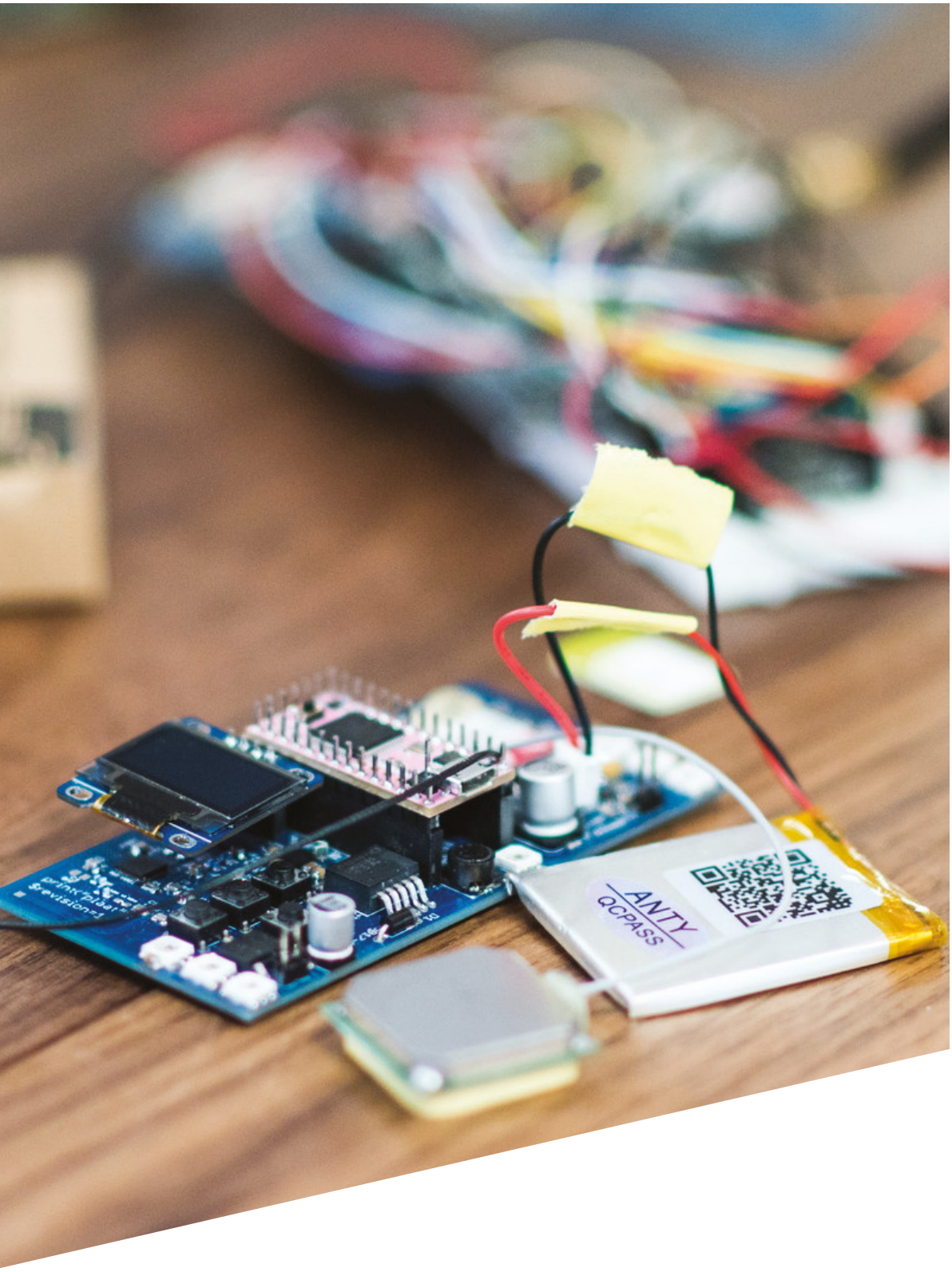
Wat als niemand de rol wil?

Dan blijft er nog een veelgestelde vraag over: wat als niemand de rol wil? Dan zijn er een aantal opties:

1. **Neem iemand aan**
   Dit doe je vooral als het een rol is die veel uren vraagt. Vind iemand die het werk wil doen.
2. **Maak de rol roulerend**
   We hebben soms rollen die wel moeten gebeuren, maar die niemand echt leuk vindt. Gedeelde smart is halve smart, dus de rol laten rouleren werkt heel goed.
3. **Automatiseer de rol weg**
   Soms is het mogelijk om met een ander proces of een stuk techniek de rol weg te automatiseren.
4. **Besteed de rol uit**
   Een andere optie is de rol uitbesteden. Dat is verrassend vaak mogelijk. Bijvoorbeeld: de planten op kantoor worden tegenwoordig onderhouden door een externe, die dat ook nog eens veel beter doet dan we dat ooit zelf hebben gedaan.
5. **Verwijder de rol**
   Verrassend vaak kan een rol eigenlijk wel weg, of kan een deel van de rol weg. Wanneer een deel van de rol vervalt, kan het zomaar zijn dat iemand de rol wel weer interessant vindt.
6. **Hak de rol in stukken**
   De rol opsplitsen of delen ervan onderbrengen bij een andere rol is ook een optie.

11

DE **KRACHT** VAN HET **EXPERIMENT**: BUILD MEASURE **LEARN**


ANTY
QCPASS

Lerende organisatie

De wereld verandert door techniek steeds sneller. Stilstand is daarmee voor een bedrijf achteruitgang. Dat betekent dat je continu nieuwe dingen moet doen. En als je nieuwe dingen doet, maak je fouten. Dat moet mogen. Je wilt natuurlijk wel iets leren. Een goed experiment helpt daarbij.

Projecten en experimenten

In gezonde projecten en experimenten zit een continue 'build, measure, learn cycle'. We proberen iets nieuws, meten hoe het nieuwe zich gedraagt, leren daarvan en herbouwen. Zowel de measure– als de learn-fase wordt nog weleens vergeten.
Om je te helpen volgt hier een voorbeeld van de opbouw van een goed experiment. Het project heeft:

1. **Een goede naam**
   Dit klinkt misschien raar, maar woorden hebben kracht. Een goede projectnaam spreekt tot de verbeelding.
2. **Een samenvatting**
   De TL;DR voor de collega's die even snel willen weten wat je gaat doen.
3. **Een 'why'**
   Waarom wil je het experiment doen? Wat wil je valideren, wat wil je testen, wat wil je verbeteren en waarom?
4. **Een 'why now'**
   Uitleg waarom dit project juist nu relevant is.
5. **Een deadline**
   Als er een wedstrijd in de agenda staat is er een reden om te trainen: je maakt er dan wel tijd voor.
6. **Metrics**
   Met welke data meten we het succes van het experiment? Wat is de nulmeting van deze data en de verwachting? Leg die verwachting ook vast! Doe je dit na het experiment, dan is het altijd een succes.
7. **Kosten en verwachte opbrengsten**
   Dit is het kopje 'wat kost dit en wat levert dit mogelijk op'. Opbrengsten kunnen zitten aan de kostenbesparende kant of de inkomsten-verhogende kant. Interne uren hebben ook een kostprijs.
   Ken deze en neem ze mee.
8. **MoSCoW**
   Tot slot een gedetailleerd lijstje van het project met daarin een 'Must have', 'Should have', 'Could have' en 'Would have'.
   Het kosten-/opbrengsten- kopje is ook opgedeeld in deze fase. Zo krijg je inzicht in de werkelijke waarde van elke fase.

Niet elk project- of experiment-document is even uitgebreid. Het kan vaak heel bondig.

Triage

Soms zijn er meer experimenten dan een organisatie aankan of is het een lijst van kleinere experimenten die niet allemaal een projectbeschrijving nodig hebben.
Op dat moment kan een triagelijst helpen.
Hierop staan alle projecten, waardoor je op basis van verwachte inkomsten en opbrengsten naar de belangrijkheid van elk project de juiste prioriteiten kunt stellen.

Bij triage maak je een spreadsheet of iets soortgelijks, met daarin:

- Het project of experiment
- De verwachte impact
- De verwachte kosten in uren
- De doorlooptijd om de data te hebben die het experiment valideert. Let daarbij op: die doorlooptijd is je werkelijke leertijd

Een voorbeeld: je wilt een helpknop binnen je applicatie opvallender maken omdat je daarmee hoopt dat klanten zichzelf beter kunnen helpen. Je verwachting is een tien procent stijging van het bezoek op de FAQ-pagina en daarmee twee procent minder telefoongesprekken op een callcenter. Het kost het marketingteam twee uur om de knop aan te passen, maar je meet het aantal klikken op de helpknop nu nog niet. Het kost één uur om dat meetbaar te maken en een maand om een relevant aantal clicks op de knop te kunnen meten om de statische relevantie te zien. Daarna kost het nog een maand om de impact van de wijziging te zien.

Je totale doorlooptijd is dan twee maanden, waarbij de implementatie slechts drie uur kost. In die twee maanden kun je niets doen aan je FAQ of het verwijzen daarnaar, anders klopt de data in je experiment niet.

Experiment: kleur aanpassen knop
Verwachting: tien procent stijging van het bezoek op de FAQ / twee procent minder telefoongesprekken
Metric om dit te meten: aantal clicks naar FAQ
Doorlooptijd: twee maanden

Je kunt ook andere metrics kiezen (bijvoorbeeld: het aantal bezoekers van de FAQ), waarmee een experiment bijvoorbeeld maar een maand duurt. Of, misschien kun je een experiment doen wat nu 20 uur kost, maar waarvan de resultaten binnen een week meetbaar zijn. Dat laatste kan het beste experiment zijn: je leert dan het snelst.

Grote veranderingen en beslissingen

Veel organisaties kennen grote veranderingen en beslissingen die ingrijpend of onomkeerbaar zijn, zie hiervoor ook het hoofdstuk over de standaard-ja. Ook daar kan het experimenteren je enorm helpen. Je kunt meestal kleine onderdelen van een grotere verandering testen met een experiment. Deze kleine experimenten zijn eenvoudiger en goedkoper te doen en ze leveren data, kennis en ervaring op. Deze informatie kun je vervolgens gebruiken in de grotere verandering, waarmee deze meteen minder groot wordt. Meer over het nemen van beslissingen vind je in het hoofdstuk over dat onderwerp.

Experimenten en projecten zijn niet mislukt als de uitkomst niet is wat je had verwacht. Sterker nog: je bent hoe dan ook wijzer dan wanneer je het niet had gedaan. Liever 100 experimenten en veel geleerd dan één of twee wilde 'hit-or-miss'-beslissingen.

THE WISDOM OF THE CROWD

Het grootste goed binnen je organisatie zijn de mensen. Hun kennis en ervaring wil je zo eenvoudig mogelijk maximaal inzetten. Je collega's zien allemaal een ander deel van het bedrijf, waardoor ze gezamenlijk het meeste inzicht en waarde hebben. Dit doe je het liefst in een proces en systeem dat toegankelijk is voor iedereen, schaalbaar en altijd up-to-date is.

Hoe zorg je ervoor dat je die wisdom of the crowd optimaal benut?

Vastleggen van kennis

Een van de allereerste dingen die je kunt doen om de wisdom of the crowd te activeren is het vastleggen van de kennis die de organisatie heeft. Het vastleggen heeft veel voordelen:

1. Je legt vast wat de meest effectieve manier is om bepaalde zaken uit te voeren, zeker als die vaker terugkomen
2. Je maakt kennis overdraagbaar
3. Je kunt nieuwe collega's sneller onboarden
4. Je ziet wie welke kennis heeft of heeft toegevoegd

Het is heel belangrijk dat de kennis die je vastlegt niet statisch is. Iedereen mag alles op elk moment aanpassen en dit moet eenvoudig zijn. Aanpassingen doe je ten eerste omdat de buitenwereld verandert, maar vooral omdat – mede daardoor – de meest effectieve manier waarop je iets kunt doen verandert. Niet onbelangrijk is daarbij dat een 'best practice' geen 'only practice' is. Je moet af kunnen wijken van een proces als de situatie daarom vraagt, en je collega's moeten die vrijheid voelen.

Nu kan de vraag in je opkomen: wat doe je als mensen dit proces van kennis vastleggen niet vanzelf gaan gebruiken? Wat we in de praktijk zien is dat het een proces is dat organisch verloopt. Het gebeurt vooral als het vastleggen gelijk waarde heeft voor de vastlegger zelf. Als je drie keer per dag moet uitleggen hoe mensen verlof kunnen aanvragen, dan wil je dat echt wel vastleggen.

Zo kun je daarna met een linkje, in plaats van uitleg, elke volgende vraag hierover beantwoorden. En als jij een proces uit de kennisbank probeert te volgen, maar je komt erachter dat het niet meer werkt. Dan wil je het gelijk aangepast hebben naar wat wel werkt, zodat degene die na jou komt niet tegen hetzelfde probleem aanloopt.

Als een kennissysteem niet organisch wordt gebruikt, kun je je het volgende afvragen: "Hoe zorg ik ervoor dat de waarde van zo'n systeem direct merkbaar is voor degene die kennis vastlegt?" Dit zijn zaken die je daarbij kunnen helpen:

1. Zorg dat er rollen verantwoordelijk worden voor het vastleggen van verschillende zaken: van de uitkomst van een meeting, tot een HR-proces en een support-FAQ
2. Zorg dat bepaalde vragen niet meer via Slack, maar via het kennissysteem kunnen worden gesteld. Zo voorkom je een-op-een-gesprekken en bouw je organisch een centrale kennisbank voor iedereen

Het mantra 'dat staat in het kennissysteem en zo niet, dan zet je het erin' helpt en werkt goed.

Multidisciplinaire teams

Een andere manier om de wisdom of the crowd optimaal te benutten, is door multidisciplinaire teams in te richten. Oplossingen worden namelijk beter als ze vanuit verschillende disciplines worden bekeken. Veel projecten en experimenten hebben er baat bij als het projectteam divers is qua samenstelling en de bedrijfsonderdelen die de leden van het team vertegenwoordigen. Deze teams zijn vaak tijdelijk en geven simpelweg de beste output.

Het helpt als je bewust vraagt om hulp. Dit is het vraagstuk waar we voor staan – de 'why' van het project – en wie kan hier vanuit zijn expertise waarde aan toevoegen?

Rollenmarktplaats

Als je gaat werken met rollen in plaats van functies dan kun je de 'wisdom of the crowd' gebruiken om te zorgen dat de juiste persoon de rol invulling gaat geven. Dit doe je door rollen ter beschikking te stellen in een rollenmarktplaats. Hier kunnen mensen aangeven dat ze een rol graag willen vervullen en de persoon die de rol vacant stelt, kan vervolgens beoordelen wie de beste match is. Idealiter is er op dat moment ook inzicht in de competenties, vaardigheden en talenten die de verschillende personen in de organisatie hebben. Zo kun je proactief op zoek naar competenties die je verwacht nodig te hebben bij een rol en mensen uitnodigen om zich aan te melden voor de rol.

Op deze manier ontstaat een goede relatie tussen de mens en het werk, en haal je meer uit de mensen in je organisatie.

Vragen om hulp, beslissingen vastleggen en nooit-af-documenten

Tot slot is het heel handig als er een 'forum' is waar vragen gesteld kunnen worden aan de gehele organisatie. Dit zorgt ervoor dat iedereen kan meedenken. Er zijn verschillende vormen voor zo'n forum.

De organisatie-FAQ

Een centrale FAQ voor je organisatie is heel waardevol. Het zorgt ervoor dat vragen gesteld en beantwoord kunnen worden via een vast systeem, dat voor iedereen in de organisatie beschikbaar is. Zo leg je gelijk een kennisbank aan van die vragen en zo hoeven ze maar één keer gesteld en beantwoord te worden. Zorg wel voor een goede zoekfunctie. Wat ook helpt is als je specifieke vragen direct aan de betreffende teams kunt stellen: "Finance, ik zoek X, waar kan ik dat vinden?" of "HR, hoe vraag ik vakantie aan?".

De beslissingendatabase

Wat nog waardevoller kan zijn, is een beslissingendatabase. In veel organisaties worden weloverwogen keuzes gemaakt. Het is handig om deze vast te leggen, zodat er historisch besef ontstaat bij de beslissingen. Zo kunnen collega's altijd terugzien wat de overwegingen waren bij het nemen van de beslissing. Ook wordt hetzelfde denk- en doe-proces niet nodeloos op een later moment herhaald, door iemand die niet wist wat de achtergrond van de beslissing was. Zo voorkom je verspilling.

Je kunt daar zelfs nog een stap verder in gaan door hulp te vragen bij een beslissing.
"Ik ben voornemens deze beslissing te nemen en heb jullie input nodig." Als je het zo vraagt, zet je wederom het multidisciplinaire karakter van je organisatie in. Een beslissing kan 36 uur openstaan, waarin iedereen onderbouwende input kan geven. Als de tijd om is, wordt de beslissing genomen. Ja, beslissingen nemen duurt op deze manier langer, maar omdat ze weloverwogen zijn, zijn ze simpelweg beter.

Dit proces kan zo eenvoudig zijn als een Slack-bericht met een Google Form, of een Google Docs-document waarin iedereen in de organisatie mee kan schrijven. Ook Notion leent zich hier goed voor. Zo kun je de hulp van de organisatie inzetten bij vragen waar je zelf geen oplossing voor ziet, of vragen waarvoor je diverse input nodig hebt.

Om je iets meer houvast te geven:

- Geef de te nemen beslissing een naam
- Geef een korte uitleg (voor de nerds: een TL;DR)
- Geef daaronder ruimte voor rijke input (tekst, maar ook afbeeldingen of linkjes)
- Maak na het verlopen van de tijd een korte samenvatting van alle input en de overwegingen en belangen en deel daarmee de uitkomst van de beslissing

Over het nemen van beslissingen hebben we een heel hoofdstuk geschreven.

Ik wil alleen veel input

Soms heb je alleen veel input nodig van je collega's. Ook hiervoor is de 'wisdom of the crowd' onmisbaar. Zo willen wij bijvoorbeeld één keer per drie jaar van alle collega's weten waar zij vinden dat de organisatie over drie jaar moet staan. Soms wil je die informatie anoniem verkrijgen en soms niet, zodat je aanvullende vragen kunt stellen en inzichten op kunt doen. Beide opties zijn, afhankelijk van de situatie, prima. Het blijkt in de praktijk buitengewoon waardevol, het voorkomt blinde vlekken en geeft meer inzicht en begrip.

Tools die helpen

Handige tools voor dit proces blijken voor ons v ooral open vragenformulieren (via Google Forms), Slack om vragen te kunnen stellen en deze formulieren te verspreiden en Notion voor het vastleggen van kennis, het bouwen van een organisatie-FAQ en een beslissingendatabase.

13

TECHNISCHE TOOLS EN DE ROL VAN HET INTERNET

Welke tools helpen in zelfsturende organisaties? Het doel van de tools is dat ze transparantie, communicatie, autonomie en helderheid ondersteunen. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van tools die zelfsturende organisaties veel gebruiken, maar die ook prima voor persoonlijk kennismanagement kunnen worden gebruikt.

Slack, Element.io of Teams: (interne) chat voor teams en organisaties

Laten we beginnen met een team-chat-tool. De kracht van een goede team-chat-tool is dat je je kunt aanmelden voor publieke kanalen. Dit zijn chatrooms rond een bepaald topic. Zo'n onderwerp kan een team zijn, het kan over een beslissing gaan, of een topic kan een groeps-chat rond een grote klant zijn.

In zo'n publiek kanaal kun je vervolgens de geschiedenis van het gesprek teruglezen. Ook als je er later onderdeel van wordt. Hierdoor kun je ook tijdelijk onderdeel worden van een gesprek, bijvoorbeeld om een groep mensen verder te helpen of ze gericht van informatie te voorzien.

Nog mooier: je kunt je ook afmelden voor kanalen. Zo kies je zelf welke communicatie voor jou relevant is. Gesprekken worden geordend in draadjes, waardoor je niet terug hoeft te scrollen om te zien waar een gesprek begint.

Door gesprekken te voeren in een publieke ruimte die voor iedereen toegankelijk is, kan iedereen die dat wil teruglezen hoe een idee tot stand is gekomen. Welke stem gehoord wordt is dan niet afhankelijk van wie er in de cc van een achteraf belangrijke mailwisseling zijn terechtgekomen. Iedereen die iets te zeggen heeft, kan dat doen. In theorie zou je voor openheid natuurlijk ook veel meer mails kunnen doorsturen, maar in de praktijk blijkt dat geen overzicht, maar vooral veel werk op te leveren.

Door gesprekken in een team-chat te delen, geef je mensen de keus om mee te lezen of te volgen, maar dring je ze die informatie niet op. Een grote kracht van tools als Slack, Element.io en Teams is dat ze op duizend-en-één manieren integreren met tools van derden. Zo kunnen de publieke kanalen worden gebruikt om je te abonneren op alle tools die verderop in dit hoofstuk worden behandeld. Denk aan een CRM-systeem als Hubspot.

Een ander krachtig onderdeel van deze chat-tools zijn reacties met emoji's. Zo kun je context geven aan een bericht of bijvoorbeeld zelfs eenvoudig een poll doen.

Element.io is de enige tool van de drie die je kunt self-hosten of kunt hosten in Europa, waarmee de tool de enige is die aan de huidige privacywet- en -regelgeving voldoet.

Team-chat is niet perfect, want je kunt er rustig de hele dag mee bezig zijn. Ook zijn conversaties met groepen buiten de organisatie vaak lastig. Maar: team-chat is beter dan elke Whatsapp-groep en voor veel doeleinden tien keer beter dan e-mail.

Op de grens tussen team-chat en projecten zit Basecamp. Vooral voor remote teams een veelgekozen optie.

Asana: het Zwitsers zakmes voor team-to-do's en projecten

Asana is het Zwitserse zakmes van de to-do. Het is een prima to-do-manager voor teams, maar ook een prima projectmanagement-tool. Het mooiste aan Asana is dat je projectupdates kunt geven over een project en dat anderen deze kunnen inzien, ook als jij er niet bent. Zo hoeven collega's niet te vragen om statusupdates en is asynchroon werken veel eenvoudiger. Nadelen heeft Asana ook. De tool kan heel veel, maar:

- Voelt daarmee wat zwaar in gebruik
- Je moet vaak extra betalen voor net die functionaliteit die jij nodig hebt
- En wat bij Voys heel lastig was: projecten zijn verbonden aan één team, in plaats van aan meerdere teams

Samenwerken aan documenten, presentaties, spreadsheets en meer

Google Drive maakte het eenvoudig om samen te werken aan documenten, spreadsheets en presentaties. Dat kan gelukkig tegenwoordig met veel meer tools, waaronder de Microsoft Office-suite. Waar het hier vooral om gaat is dat je:

1. Nooit meer een document mailt naar iemand anders: je deelt de link naar het cloud-document
2. Een document niet gebruikt als het ouderwetse A4'tje

Nooit-af-stukken

De cloud is bedoeld voor samenwerken. Je zet geen zaken op papier om er een beleidsstuk van te maken, je werkt samen aan een document om informatie te delen of helderheid met elkaar te creëren. Heeft het die taak volbracht, dan ben je klaar. Zo heb je dus geen final versie van een document of versie 1.1, 1.2 en 2. Je hebt een document dat nooit af is, maar waar genoeg in staat om aan de slag te gaan.

Faciliteert transparantie

Omdat het heel eenvoudig is om deze bestanden – standaard – te delen, voldoe je ook gelijk aan 'de plicht van transparantie', die we elders in dit boek bespreken.

Notion: team workspace voor documenten, wiki's en taken

Microsoft Word-documenten en Powerpoints zijn digitale vervangers van een heel oud concept: het A4'tje. Het enige verschil is of je dit horizontaal of verticaal gebruikt. Waar Google Drive daar 'samen' schrijven aan heeft toegevoegd, is er een nieuwe generatie tools aan het ontstaan die passen bij deze digitale tijd.

Notion is hierbij één van de koplopers en is een soort digitaal Lego: je kunt er volledige workflows in inrichten. Notion heeft drie belangrijke eigenschappen.

De team-wiki: vastleggen van de kennis

De team-wiki is ideaal voor het vastleggen van de groepskennis, iets wat we eerder bespraken toen we schreven over de 'wisdom of the crowd'. Notion is geweldig als 'single source of truth':alle informatie die in veel vormen geheel of deels gedeeld kan worden. Informatie is eenvoudig te bewerken, maar vooral eenvoudig te delen. Dit kan in- en extern en in het geheel of in delen.

Projecten en taken

Net als in Asana, kun je je projecten en taken vastleggen in Notion. Notion is daarmee een plek om je werk te plannen, te volgen en te doen. Het openbaar vastleggen van de uitkomsten van een meeting past bijvoorbeeld ook prima in Notion.

Notities en documenten

Schrijven in Notion in heel eenvoudig, maar ook publiceren is een optie. Er zijn mensen die websites bouwen in Notion. Je kunt er zelfs een FAQ mee bouwen. De FAQ van Notion is bijvoorbeeld gemaakt in, jawel, Notion.

Als je verder kijkt

Kijk je verder, dan ontdek je dat je in Notion meerdere soorten databases kunt bouwen. Daarmee verbindt Notion stukken tekst aan kenmerken die je er zelf aan toe kunt voegen, waardoor het de relaties tussen verschillende elementen in beeld brengt. Het geheel wordt vervolgens weergegeven als een openbaar publiceerbare website.

Hiermee gaat Notion veel verder dan het ouderwetse document, en ook verder dan intern deelbare digitale documenten.

Een praktijkvoorbeeld

Zo kan een tabel met tools die worden gebruikt in een organisatie:

- Zowel door legal worden gebruikt om te zorgen dat de GDPR goed ingericht is
- Als door finance om te kijken welke contracten er verbonden zijn aan deze tools
- Als door de persoon die nieuwe accounts moet aanmaken voor een nieuwe collega die start

Je kunt daarmee eenvoudig een grote diversiteit aan oplossingen bouwen waarmee teams effectief en transparant kunnen samenwerken.

Coda.io: meer dan een document

Een document is een container van informatie. Coda heeft een container ontworpen die allemaal verschillende vormen van informatie vangt.

Coda is een tool voor vooral technisch denkende teams, of organisaties die intern een technisch team hebben. Dit zodat zij het gebruik voor de rest van de organisatie eenvoudig kunnen faciliteren. Coda heeft elementen van Notion, maar zit meer aan de workflow-kant.

Waar Notion kijkt naar informatie als blokjes Lego, is Coda de volgende stap in de evolutie van het document. Probeer het vooral eens uit, zeker als je meer automation en relationale database-achtige elementen in een tool wilt hebben.

Het digitale whiteboard

Micro

Miro is één van de online tools die je toegang geeft tot een bijna oneindig whiteboard met veel extra mogelijkheden. Met Miro kun je simpel en doeltreffend, remote met anderen samenwerken in een whiteboard-omgeving. Of je nu wilt brainstormen met sticky notes, een strategie wilt bedenken of een visualisatie van iets wilt delen: alles wat op een whiteboard past, past in Miro. Er zijn ook diverse templates, zoals voor business-model-canvassen of mindmaps, die je kunt inladen om nog makkelijker met elkaar te kunnen brainstormen.

Mural

Je kunt in Mural exact hetzelfde als Miro. Wil je de twee vergelijken? Dan staat er een handig stuk op de website van Stormput. Kies vooral de tool waar je je als team prettig bij voelt.

Microsoft Whiteboard en Google Jamboard

Zowel Google als Microsoft hebben hun eigen whiteboard-alternatieven. Ze zijn veel basaler dan Miro en Mural, maar voor eenvoudige sessies goed geschikt. Doordat ze simpeler zijn, kunnen ze ook als toegankelijker worden ervaren.

Doe je veel creatieve sessies en doe je die veelal remote, dan zijn Miro en Mural betere tools.

Forms voor het verzamelen van input

Formulieren zijn ideaal voor het ophalen van informatie uit de organisatie en daarmee een krachtige tool voor zelfsturende bedrijven. Wat ook sterk is, is dat je dit doet in een gestandaardiseerd format, waardoor je daarna eenvoudig bewerkingen op de verzamelde data kunt uitvoeren.

Typeform is wellicht de bekendste tool voor het maken van formulieren. Is een eenvoudiger formulier voldoende, dan kun je terugvallen op Google Forms of Microsoft Forms.

Tools voor persoonlijk self management

Waar eerder genoemde tools vooral voor teams bedoeld zijn, gaat zelfsturing ook voor een groot deel over jezelf. Daarom willen we nog een aantal tools opnemen die daarbij helpen. Let wel: waar jouw werk het werk van anderen raakt, is het verstandig om afspraken te maken over hoe je wilt samenwerken. Kiezen voor een standaard tool hoort daarbij. Tools voor self management gaan vaak over het bouwen van een tweede brein met als doel: je hoofd leeg, een systeem vol. Ze hebben ook sterkte to-do-lijst-eigenschappen.

Workflowy: bulletlist on steroids

Workflowy behoort tot de nieuwe generatie tools die aan het ontstaan is. Waar het in eerste instantie lijkt op een taskmanager, heeft het slimme andere eigenschappen.

Martijn Aslander, expert op het gebied van **digitale fitheid**, beschreef dit als volgt: informatie moet opslaanbaar, doorzoekbaar, sorteerbaar, ordenbaar, herordenbaar, filterbaar, metadateerbaar én deelbaar zijn – in seconden.

Workflowy is vooral sterk in opslaan, sorteren, doorzoeken, ordenen en herordenen in seconden. Het leent zich daarmee heel goed als informatiesysteem. Het wordt ook wel een Personal Knowledge Base (PKB) genoemd, waarmee mensen er ook naar verwijzen als een tweede brein: een digitale plek om informatie op te slaan zodat je hoofd leeg is. Hier is het eerder beschreven Notion overigens ook prima voor te gebruiken.

Roam Research: tussen taken en notities

Roam gaat een stap verder dan Workflowy. De tool schommelt feitelijk tussen Workflowy en Notion. Roam wordt gezien als een betere PKB dan Workflowy, waar Workflowy door sommigen weer als een betere tool wordt ervaren voor to-do's.

Wat Roam anders maakt zijn de links die je tussen notities kunt leggen, waarmee verbanden zichtbaar worden. Dat maakt het ideaal voor onderzoek en leren. Ook wordt informatie niet gestructureerd in lijstjes, maar wordt de structuur aangemaakt door de link tussen stukken informatie te leggen.

Roam is daarmee beter voor combineren, samenvatten en leren, wat de betere score als PKB verklaart.

Andere personal-knowledge-base-systemen

Remnote, Dynalist en Obsidian zijn andere, veelgebruikte PKB-systemen. Ze zijn net als Roam en Workflowy gebaseerd op het zettelkasten-systeem. Workflowy wordt als de meest eenvoudige ervaren, gevolgd door Roam. Daarom hebben we deze uitgebreider beschreven. Kies echter vooral een tool die bij je past. Wil je meer weten over het bouwen van een tweede brein? Lees dan de visuele blog van Maggie eens door, waarin het werk van Tiago Forte mooi wordt samengevat.

Gecombineerd

De tool die je kiest is sterk afhankelijk van je eigen voorkeuren. Structuur door een datahiërarchie – de basis van Workflowy – of structuur door linkjes – de basis van Roam – is daarbij de hoofdoverweging. Al weegt het doel waarvoor je de tool gebruikt natuurlijk ook zwaar mee.

Wees niet bang om tools te combineren. Roam of Workflowy zijn bijvoorbeeld prima te combineren met Notion. Zo kan de ene tool geschikt voor het plannen van je dag, week, maand en jaar, voor journaling en zelfreflectie, waar de andere tool meer gebruikt wordt voor het leeggooien van je hoofd en aanbrengen van structuur in je second brain. Ga vooral experimenteren en zie dan wat er voor jou werkt.

Videobellen

Als we het over de rol van het internet hebben, dan mag videobellen niet ontbreken. Teams, Hangout, Zoom, Jit.si: het mag allemaal. Er zijn wel een aantal spelregels die belangrijk zijn voor het gebruiken van deze tools.

1. **Als één iemand in 'het vierkantje' zit, zit iedereen erin**. Wat je niet wilt, is drie mensen in een vergaderzaal en één of twee mensen via video erbij. Hoe goed je het technisch ook organiseert, je krijgt ongelijkwaardigheid. Dus heb je iemand die er remote bij is, zorg dan dat je allemaal, individueel, achter je laptop kruipt.
2. **Zorg dat je jezelf niet ziet**
   Ja, dit is wellicht een vreemde spelregel, maar als je jezelf ziet in een videomeeting, ben je je van jezelf bewust en daarmee minder aanwezig. Kun je in de tool je eigen video-vierkantje uitzetten, doe dat dan. In veel tools kan dit nog niet, wat een verbeterpunt is voor die tools. Soms kun je dit wel met een extra plug-in realiseren.
3. **Sluit andere applicaties af**
   De verleiding is groot om tijdens een videomeeting andere dingen te doen. Doe dat niet. Of je bent aanwezig tijdens een meeting, of je gaat er gewoon niet naartoe.
4. **Gebruik goede doppen, een goede mic of een goede headset**
   Zorg dat je je audio op orde hebt. De beste headsets:
   a. Hebben een noise-cancelling-microfoon, zodat je omgevingsgeluid niet mee komt.
   b. Geven je eigen stem terug over je speakers, zodat je zachter gaat praten. Zo geniet niet gelijk je hele kantoor mee. Omdat de techniek in rap tempo goedkoper wordt, hoef je hier ook niet meer de hoofdprijs voor te betalen. De website van Scarbir is daarbij een prachtige resource.
5. **Koop een goede webcam**
   Als je dan in beeld komt, zorg dan voor een goed plaatje. Laptops hebben nu eenmaal niet de beste webcams, dus koop een losse webcam. Op kantoor mogen die dan ook aan elk dockingstation worden gekoppeld.
6. **Gebruik software voor betere audio of video**
   Er is software die zorgt voor beter beeld en geluid met je bestaande hardware. Zo is er Nvidia Broadcast, die je audio en beeld met AI beter maakt. Zulke software kost vaak niets.
7. **Een-op-een-gesprek? Doe geen video**
   Heb je een een-op-een-gesprek? Maak er dan geen videocall van, maar pak je telefoon. Je hebt dan een beter gesprek. Uit onderzoek blijkt dat je niet alleen empathischer bent, je bent ook meer aanwezig in een telefoongesprek. Dat komt onder andere doordat de vertraging veel lager is dan bij een videogesprek. Daarmee is de flow fijner, wat voor serieuze gesprekken als veel aangenamer wordt ervaren. Loop eens een ommetje tijdens het bellen voor de beste verbinding met elkaar.

Bellen

Bellen doen we via de cloud, want dan kan het altijd en overal. Ik ga hier natuurlijk voor de schaamteloze zelfpromotie, dus bellen doen we met: Voys. Met de mobiele apps voor iOS en Android ben je eenvoudig overal bereikbaar en voor de veelbeller is er de webphone, waarmee je je laptop overal ter wereld omtovert tot een telefoon. Je zult ook ervaren dat een tool als de webphone veel betere audio geeft dan een mobiele telefoonverbinding, wat bijdraagt aan betere gesprekken.

Bellen heeft zoals al eerder beschreven de meeste waarde bij een-op-een-gesprekken. Natuurlijk mag je ook bellen met een andere cloud-telefoniepro-vider, als je maar kiest voor de cloud.

Meer over het slim inrichten van besprekingen en vergaderingen lees je in het hoofdstuk over slimmer vergaderen.

CRM-systemen en de kracht van gedeelde inboxen

Bij Voys hebben we er vanaf het begin voor gekozen om alle mailaccounts van alle collega's open te gooien. Ja, dat lees je goed: iedereen kan bij de mail van iedereen. De reden daarvoor was eenvoudig: we wilden elkaars werk kunnen overnemen en mail bevat heel veel context en inhoud om dat goed te kunnen doen.

Wij begonnen met een systeem dat SugarCRM heet. Een opensource-pakket dat je zelf kunt hosten. SuiteCRM mag worden gezien als de opvolger van SugarCRM en is een mooie optie.

Na een tijd lang onze eigen tool te hebben ontwikkeld en gebruikt, zijn we uiteindelijk overgestapt naar Hubspot.

CRM-systemen zijn buitengewoon krachtig en essentieel als je met een team een grote groep klanten wilt kunnen ondersteunen. Ik zou het zelfs gebruiken als je in je eentje werkt voor die klanten.

CRM-gebruik valt of staat bij samen. Iedereen moet het systeem goed kunnen gebruiken. Dat is ook de reden dat we voor Hubspot kozen: we hebben niet alleen inzage in de communicatie van een supportteam, maar we zien ook de mail die door finance of marketing verzonden wordt.

Een goed CRM-pakket doet ook een hoop werk voor je. Als een inbox gekoppeld is, moeten contacten en bedrijven automatisch worden aangemaakt. Alleen als het genoeg voor je doet wordt een systeem omarmd en echt gebruikt.

Er zijn legio goede CRM-pakketten en ze zijn heel erg afhankelijk van het type bedrijf dat je bent. Enkele criteria voor je selectie zijn:

- De tool neemt je werk uit handen
- De tool maakt het werk overdraagbaar
- De tool wordt het beter naarmate meer teams deze gebruiken
- Die verschillende teams kunnen er lekker in aan de slag

De grootste 'split' in de verschillende pakketten kun je maken in het type bedrijf dat je zelf bent. Ben je een urenbedrijf? Kies dan voor een pakket als Simplicate. Ben je een serviceorganisatie, dan past iets als Hubspot wellicht beter.

Wachtwoord- en toegangsmanagement

Wachtwoorden, daar heb je er heel veel van in je bedrijf. Nee, die zet je niet met elkaar in een spreadsheet. Nee, je gebruikt niet overal hetzelfde wachtwoord. Je gebruikt een passwordmanager voor teams.

Je kunt hiervoor uitwijken naar internationale tools als LastPass Teams of Zoho Vault. Een ander en open source-alternatief is Keepass.

Omdat wachtwoorden zo essentieel en gevoelig zijn, kan ik me voorstellen dat je dit zelf wilt hosten en in Europa wilt houden. Een goede optie is het Nederlandse Topicus Keyhub.

Het gave van Keyhub is dat teams toegang tot wachtwoorden of groepen kunnen geven aan nieuwe teamleden. Daarmee wordt wachtwoord- en toegangsmanagement een gedistribueerde verantwoordelijkheid.

Internetplakband

Alle in dit hoofdstuk beschreven internettools zijn prachtig, maar het wordt pas echt leuk als je ze slim aan elkaar kunt koppelen. Er zijn twee tools die je als de ducttape of tie-rips van het internet kunt zien:

- Zapier
- Integromat

Zapier is buitengewoon toegankelijk en zelfs voor mensen die zichzelf geen nerd zouden noemen heel goed bruikbaar. In Integromat vang je de complexe automation.

Elke keer dat je een handeling dubbel uitvoert of merkt dat je data van het ene naar het andere systeem aan het copy-pasten bent, moet er vanaf nu een alarmbel af gaan. Repetitief handelen kun je vaak, door één keer tijd te investeren, weg automatiseren. Dus zet je bijvoorbeeld handmatig contacten van je Gmail in je Mailchimp, kijk dan eens of daar geen Zap in Zapier voor is.

14

GEDISTRIBUEERD werken: FYSIEK EN VIRTUEEL bij elkaar

De term 'gedistribueerd werken' kwam ik voor het eerst tegen in een podcast waarin Matt Mullenweg, de CEO van het bedrijf achter WordPress.com, werd geïnterviewd. Het interview gaf niet alleen nieuwe inzichten, er vielen ook een hoop dingen – die we bij Voys al jaren doen – op hun plek. Hier volgen de belangrijkste lessen die we leerden en uitprobeerden met betrekking tot gedistribueerd werken.

Wat is gedistribueerd werken?

Gedistribueerd werken is een variatie op de term remote working. Het lijkt een subtiel verschil, maar het is echt een andere kijk op samenwerken.
Taal is hierbij belangrijk: door het net even anders te noemen, kun je ander gedrag en andere emoties oproepen. Remote vertaalt zich letterlijk in afgelegen, verwijderd en afgezonderd. Als we het hebben over remote werken, hebben we het dus over 'verwijderd en afgezonderd werken'. Dat lijkt me buitengewoon ongezond voor wat een organisatie in essentie is: een groep mensen die samen doelen probeert te behalen.

Een betere term is gedistribueerd werk (of in het Engels: distributed work). Distributed vertaalt zich in verdeeld werk, rondgegeven of, mooier nog: rondgedeeld. In distributed zit een element van samen: een veel gezondere benaming voor organisaties waarin mensen samen doelen proberen te bereiken.

Vijf niveaus van gedistribueerd werken

Volgens Matt Mullenweg, de CEO van het bedrijf achter WordPress.com, zijn er vijf niveaus van distributed work. Ik zet ze op een rij.

Level 0: werk dat niet gedistribueerd kan

Productie, bouw: dit zijn voorbeelden van werk dat niet gedistribueerd kan worden. Het is noodzakelijk om fysiek aanwezig te zijn op een specifieke locatie om het werk uit te kunnen voeren. Leuk detail: corona heeft ons geleerd dat 'het kan niet' rekbaarder is dan we dachten. Telegeneeskunde is hier een mooi voorbeeld van. Waar je vroeger nog naar de dokter moest met een vlekje op je huid, blijkt een foto nu soms genoeg te zijn. De vraag is dus: kan het écht niet, of denk je dat maar?

Level 1: het werkt net (niet)

De meeste bedrijven bevonden zich voor de pandemie op het eerste level: er is geen bewuste poging gedaan om werken op afstand te regelen. Het was niet eerder nodig. In geval van nood – zoals een pandemie – lukt het wel om de zaken een dag of twee in beweging te houden, maar het werkt verre van optimaal.

Level 2: de remote kopie van kantoor

Veel bedrijven bevinden zich momenteel op level twee. Ze hebben geaccepteerd dat veel werk thuis kan gebeuren, maar ze kopiëren wat ze op kantoor deden. Het enige dat is veranderd, is de omgeving. Zoom en Teams staan de hele dag aan en er wordt nog net zoveel vergaderd, alleen dan digitaal. Bij bedrijven die op dit level zitten, zien we dat ze krampachtig vasthouden aan synchroon werken: al het werk wordt nog steeds gezamenlijk en tegelijkertijd gedaan. Mensen zijn, door deze kopie van het kantoor, helemaal kapot aan het einde van het dag.

Als je gedistribueerd werken succesvol wilt doorvoeren in jouw organisatie, moet je dit level ontgroeien. Dat gaat gepaard met veel loslaten. Niet meer continu controleren of mensen wel aan het werk zijn, maar erop vertrouwen dat het werk wordt gedaan. Niet meer synchroon willen werken, maar uitvogelen hoe asynchroon werken mogelijk is. Zodra dat lukt, kan je organisatie doorgroeien naar het volgende niveau.

Level 3: de voordelen van distributed work worden zichtbaar

Welkom op level drie. Je werkplek thuis is nu eindelijk goed ingericht. Je in hoogte verstelbare bureau is er, je zit op een fatsoenlijke stoel en je hebt niet alleen een laptop, maar ook een tweede scherm. Er is eindelijk een goede koptelefoon en webcam geregeld en natuurlijk kun je bellen in de cloud.

Nu je gear in orde is, kun je processen en de software die je gebruikt verbeteren. Er wordt minder vergaderd en er kan enigszins asynchroon worden gewerkt. Tijdens vergaderingen staat niet alleen het Zoom-scherm open, maar ook een Google Drive-document of een Notion-pagina, waarin meerdere mensen aantekeningen maken. Zo is gelijk duidelijk of wat een ander zegt goed begrepen wordt. Omdat iedereen binnen de organisatie de aantekeningen later terug kan lezen, hoeven er veel minder mensen bij de vergadering aanwezig te zijn. Creatief werk kan nu ook op afstand plaatsvinden: voor deze sessies gebruik je tools als Google Jamboard, Mural of Miro.

Level 4: werkelijk asynchroon werk

Op level vier kijken we niet meer of mensen wel aan het werk zijn, maar naar wat er wordt geproduceerd. Hoe en wanneer dat wordt gedaan, is totaal geworden. Vertrouwen is het toverwoord.

Beslissingen worden asynchroon genomen. Introverte mensen hebben hierdoor meer bedenktijd, waardoor ze nog meer waarde kunnen toevoegen. Ook zijn beslissingen kwalitatief veel beter. Dit komt aan de ene kant door die extra bedenktijd, maar ook doordat er breder input kan worden gegeven. Hiermee worden beslissingen beter onderbouwd, waardoor ze ook weer beter worden opgepakt en uitgevoerd. Je bent op dit level niet meer afhankelijk van tijd en locatie. Je workforce kan overal ter wereld zitten, niet alleen meer in Nederland. Dat biedt de mogelijkheid om een 24/7-organisatie te worden. Je organisatie is nu ook echt inclusief: de normen zijn objectief en mensen hebben de autonomie om hun werk te doen op de manier die voor hun het beste werkt.

Level 5: nirwana

Na level vier kom je in het nagenoeg onbereikbare nirwana. Een situatie waarin je alle levels hiervoor zo hebt doorlopen dat het leidt tot consequent betere prestaties dan bij elke niet-gedistribueerde organisatie.

Nu je weet wat gedistribueerd werken is en op welk niveau jouw organisatie zit, is het tijd om aan de slag te gaan. Hoe krijg je gedistribueerd werken goed geïntegreerd in jouw organisatie? Hier volgen mijn drie tips.

Gedistribueerd werken en zelfsturing in de praktijk

Zelfsturende organisaties zullen – zeker voor kantoor- en kennisgerelateerd werk – snel over deze ladder bewegen. Als het goed is belanden ze snel ergens tussen niveau drie en vier. Er zijn een aantal zaken van structureel belang om het proces naar gedistribueerd werken goed te laten verlopen.

Tip 1: vastleggen van processen, beslissingen en kennis

Om een goed functionerende, gedistribueerde organisatie te worden, is het vastleggen van processen, beslissingen en kennis essentieel. Duidelijkheid staat voor alles in een gedistribueerde organisatie. Door helder uitleg te geven bij de keuzes die worden gemaakt en dit allemaal vast te leggen, vergemakkelijk je het werken voor gedistribueerde teams. Daarnaast verlaag je stress: onduidelijkheid speelt daar een grote rol in.

Vastleggen van een beslissing

Matt (van Automattic) haalt hierin een voorbeeld van WordPress.com aan: “Als wij een widget willen toevoegen aan een pagina, heeft zo’n beslissing vaak jaren later nog impact op ons product. Een nieuwe collega die net is aangenomen, kan besluiten dat die widget niet handig is en deze opnieuw ontwerpen, maar doet daarbij alle lessen uit het verleden teniet.” De oprichter van WordPress noemt hun kennisbank van historische beslissingen een van de grootste assets van de organisatie. Ik durf te zeggen dat dit voor Voys ook begint te gelden.

Vastleggen van processen en kennis
We schreven eerder over het belang van het vastleggen van kennis in het hoofdstuk over de 'wisdom of the crowd'. Een tool waarin iedereen informatie kan vastleggen en bewerken zoals Notion, is daarbij essentieel. In zo'n tool leg je alle informatie vast. Zodra communicatie informatie wordt, moet je deze dus verplaatsen van een communicatietool als Slack naar een informatietool als Notion. Gitlab, een van de bekendste gedistribueerde bedrijven, gooit alle interne communicatiedata ouder dan drie maanden zelfs weg. Zo creëer je een organisatieplicht om informatie te bewaren op de plek waar het hoort: in een informatiesysteem. Informatie en projectupdates horen niet thuis in je mail of in een chattool. Gitlab heeft haar 'hoe we werken' volledig online staan. Een geweldige bron van inspiratie.

Wanneer je op kantoor dingen 'even snel afstemt', zorgt dat voor lokale synchronisatie. Leg je deze beslissing of synchronisatie niet digitaal vast, dan zet je je gedistribueerde collega's automatisch op afstand. Het is dus verstandig om het digitaal vastleggen van beslissingen zo snel mogelijk te integreren, zodat dit in de toekomst de standaard is.

Tip 2: townhalls, snack talks en pizzasessies

Wat WordPress.com verder doet om gedistribueerd werken goed te laten werken, is een maandelijkse townhall. Dit is een gelegenheid voor iedereen binnen de organisatie om vragen te stellen aan het leadership-team. Deze sessie wordt opgenomen op video – vastgelegde geschiedenis dus – zodat iedereen de sessie kan terugkijken. Nu kennen wij geen leadership-team, maar grote projecten die impact hebben op deze gehele organisatie vragen wel om verdieping. Daar is een townhall heel geschikt voor.

Ook wij maken daarom steeds meer gebruik van het townhall-format. Daarnaast houden wij pizzasessies en snack talks. Klinkt gezellig, toch? Dat is het ook. En superleerzaam.

- In de pizzasessie praten meerdere collega's ons een keer per maand even kort bij over projecten waar aan gewerkt is. Dit vindt plaats aan het einde van de werkdag en dankt de naam aan het feit dat je hier prima pizza bij kunt eten.
- Snack talks duren 15 minuten en staan gelijk voor of na de lunchpauze gepland. In een snack talk gaat een collega in op een techniek, een methode of een ander interessant onderwerp waar de rest van de organisatie van kan leren.

Al deze sessies staan bij ons op video. Dit doen we omdat we willen dat iedereen die er niet 'live' bij kan zijn, het terug kan kijken. Als je er wel bij was, kun je de sessie nog eens bekijken. En als klap op de vuurpijl leggen we hiermee vast hoe de organisatie en de zaken die we doen zich met de tijd ontwikkelen.

Tip 3: faciliteer informaliteit en echt contact

Bij gedistribueerd werk is er minder natuurlijke ruimte voor bijvoorbeeld het informele koffiegesprek. Dat moet je faciliteren.
Wij doen dat op de volgende manieren:

- Twee keer per week hebben we een video-stand-up met maximaal 40 mensen die kort delen waar ze mee bezig zijn.
- Er zijn meetings waarbij de eerste 15 minuten als inloop worden gebruikt om informeel bij te praten.
- Onze Donutbot koppelt elke week twee mensen, die elkaar op die manier in 15 minuten tot een uur beter leren kennen.
- Er zijn teams die samen kort de dag starten. Ook de week samen afsluiten met een leuke online game is geen uitzondering.

Er zijn bedrijven, zoals Litmus, waar ze experimenteren met permanente videoruimtes waar teamleden spontaan kunnen aanschuiven. Enkele teams bij ons gebruiken Discord om dit via audio mogelijk te maken. Je bent zo informeel veel eenvoudiger en spontaner met elkaar verbonden.

Bonustip: als je dan bewust samenkomt, sluit dan al het andere af en wees echt aanwezig.

Tip 4: forceer rust

In veel bedrijven wordt werk belangrijker gemaakt dan het echte leven. Sorry, maar dat is simpelweg niet hoe het werkt: het leven is nagenoeg altijd belangrijker dan werk. Als organisatie mag je daarnaar handelen.

De vier stadia van creativiteit

Je hebt vrije tijd nodig om je beste werk te leveren. Steeds meer werk is kenniswerk, daarvoor is creativiteit noodzakelijk. Creativiteit kent vier stadia:

- Voorbereiding: kennis en informatie ophalen. Onbewust de eerste linkjes leggen.
- Incubatie: verwerken van wat er is geleerd. Nieuwe connecties maken, dit gebeurt als je hoofd rust krijgt.
- Belichting: hier krijgt je hoofd nieuwe ideeën. Het 'idee onder de douche' of eurekamoment.
- Verificatie: evaluatie van de ideeën en bekijken hoe realistisch ze zijn. Hier ontstaat het frame work voor realisaties.

Voor zowel incubatie als belichting heeft je hoofd rust nodig. Een prima reden om rust en ruimte in het werk te faciliteren. Zeker als je kenniswerk doet.

Pauzes

Rust en ruimte faciliteren doe je onder andere door pauzes in het werk in te bouwen. Bij Voys kennen we tussen de middag een lange pauze van een uur, waarvan de helft privé en de helft zakelijk wordt 'betaald'. Daarnaast moet je zorgen voor voldoende korte breaks. Op kantoor gebeurt dit vaak vanzelf, maar zeker thuis moet je het bewust opzoeken. Voor sommige collega's werkt de Pomodoro-techniek, anderen plannen 15 minuten rust na een afspraak in, er zijn ook collega's die bewust tijd voor een powernap inplannen.

WORKING REMOTELY MEANS YOU GET A TON OF QUIET, HEADS-DOWN TIME TO DO DEEP WORK. BUT DEEP WORK IS EXHAUSTING! BUILD FIVE-MINUTE BREAKS INTO YOUR DAY: WALK AROUND THE BLOCK, CALL YOUR MOM, PET YOUR CAT. TAKE CARE OF YOURSELF SO YOU STILL HAVE GAS LEFT IN THE TANK ON FRIDAY TO ENJOY YOUR PERSONAL TIME.

- SARAH GOFF-DUPONT ATLASSIAN

Ook is het belangrijk dat je vrij neemt. In 2021 deden we een 4+4-experiment: neem deze maand vier uur vrij en je krijgt vier uur 'van het werk' extra. Zo forceerden we het opnemen van een spontane vrije dag. Dat beviel zo goed dat we in 2022 elk kwartaal een 4+4-dag aanbieden.

Zo min mogelijk vergaderen
Voor meer rust en ruimte is het ook aan te raden om zo min mogelijk te vergaderen. Je kunt vaak veel slimmer vergaderen. Je kunt je ook vaker afvragen of vergaderingen überhaupt nodig zijn. En als er dan al vergaderd wordt, maak dan elke vergadering optioneel en documenteer goed wat er wordt besproken, zodat de drempel om aanwezig te zijn om up-to-date te zijn verder verlaagd wordt.

Intentionaliteit
Als laatste hierover: breng (meer) intentionaliteit in je werkdag. Dat doe je door een goede en bewuste start van de dag en een goede afsluiting te faciliteren. Hiermee schakel je gezond tussen werk en privé. Meet als organisatie regelmatig hoe het gaat met die werk-privé-balans.

Wij gebruiken hiervoor de tool Friday die elke week vraagt hoe je week was. Elke drie maanden is de vragenset uitgebreider. Zo meten we de algemene staat van de organisatie waarin ook work-life-balance uitgebreid aan bod komt.

Tip 5: maak duidelijke regels over communicatie

Een tip van Beat Buhlmann van Evernote is om duidelijke regels te maken over het gedistribueerd werken. Die regels kunnen gaan over:

- Wanneer vergaderen we?
- Hoe doen we dat?
- Wanneer gebruiken we onze chattool?
- Wanneer zetten we iets in onze kennisbank?
- Hoe geven we elkaar inzicht in de status van ons werk?
- Hoe laten we elkaar weten of en hoe we bereikbaar zijn?

Bij het vastleggen van dergelijke regels is het belangrijk om rekening te houden met:

1. Het aantal mensen dat de informatie moet hebben of moet kunnen hebben
2. Of deze informatie tijdgevoelig is

Het doel is om zo veel mogelijk mensen toegang te geven tot informatie en zo min mogelijk mensen te belasten met communicatie. Zo kunnen mensen erbij op het moment dat het nodig is, maar worden ze niet overladen met informatie. Dat geeft de organisatie en de mensen die er werken rust. Wat daar ook bij helpt, is open organiseren en transparantie. Zo zijn bijvoorbeeld chatkanalen standaard openbaar en creëer je geen silo's waarin informatie of communicatie verborgen zit.

Het is overigens een spannende balans tussen te veel en net genoeg communicatie. Naarmate de informatiehuishouding volwassener wordt, zal de communicatie ook steeds doelbewuster plaatsvinden.

Onderdeel van duidelijke communicatieregels is overigens ook: wat we níet doen. Zo staat een werkchattool als Slack niet op je mobiel en ook werk-e-mail houd je weg van je smartphone.

Tip 6: 'trust good intentions' en kies voor een goed gesprek

Elkaar begrijpen is al lastig, maar zonder stem of beeld helemaal. Tools kunnen de menselijkheid en de intentie bij communicatie onwijs maskeren.

Zo heb ik regelmatig gehad dat ik dacht via de chat een goed gesprek te hebben gehad, terwijl het door mijn collega werd ervaren als een scherpe discussie.

Tip 7: maak een intern handboek

Tips een tot en met zes breng je op één plek samen: in je interne handboek. Dit wordt je single source of truth. In dit handboek vind je in ieder geval:

1. Wie je bent als organisatie
2. Waarom je bestaat
3. Hoe je met elkaar wilt samenwerken
4. Wat je met elkaar wilt bereiken

Daarnaast kunnen verschillende teams hun beslissingen, processen, kennis en kunde erin vastleggen. Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie op een zo laagdrempelig mogelijke manier wijzigingen en toevoegingen kan doorvoeren in het handboek. Begin gewoon, en begin samen. Maak het iets van en voor de organisatie dat kan groeien over tijd.

Een goed intern handboek kent drie zaken:

- Ontologie: de specifieke betekenis van informatie – wat we bedoelen als we zeggen wat we zeggen? Is de informatie begrijpelijk en up-to-date?
- Taxonomie: de ordening, of de structuur van die betekenis. Kent je informatie een logische structuur?
- Choreografie: hiermee beschrijf je de regels voor de interactie tussen de onderdelen. De flow door je structuur. Kunnen mensen eenvoudig vinden wat ze zoeken?

Wie is er verantwoordelijk voor?
Het is handig om, naarmate het handboek groeit, een aantal mensen in de organisatie een rol te geven die de structuur en flow van het handboek ondersteunen. Deze mensen kunnen nieuwe collega's helpen bij het leren gebruiken van de tools en daarnaast dienen als vraagbaak en hulplijn voor alles wat met het handboek te maken heeft.

Taal
Maak het handboek bij voorkeur Engelstalig. Dit helpt je om een divers, inclusief en internationaal bedrijf te worden. Durf het handboek daarnaast te delen met de wereld, zodat niet alleen bestaande, maar ook nieuwe collega's kunnen zien wie je als organisatie bent, en vooral: hoe je samenwerkt.

Documenteren als eerste stap
Documenteren wordt in veel organisaties gezien als het einde van het proces. "Ook nog even vastleggen", hoor je dan. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is om dit het begin van het proces te laten zijn. Het faciliteert samenwerken, samen denken en samen doorontwikkelen op een fundamentele manier. Ons orakel is een archief van kennis en ervaring. Het is het collectieve brein van alle mensen met wie we samenwerken of hebben gewerkt. Wellicht is het de meeste waardevolle asset die we hebben als bedrijf.

Na dit boek, hopen we dat onze 'How we work'-wiki de volgende grote publicatie mag worden als opvolger van ons veelgelezen handboek voor nieuwe collega's.

15 SLIMMER VERGADEREN

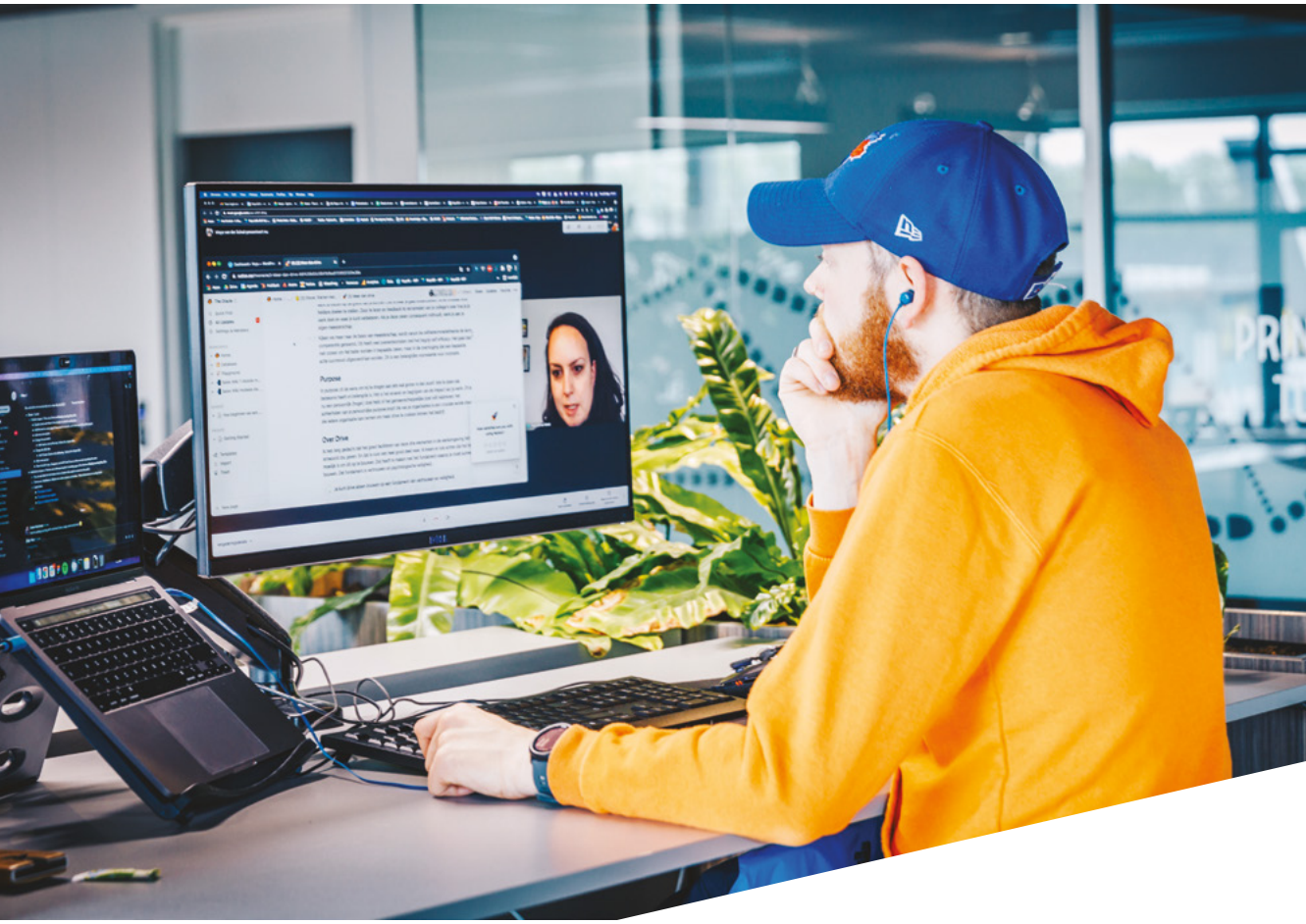
Leuk dat we nu projecten hebben en metrics, maar wat doen we ermee? Deze vraag kreeg ik eens bij een presentatie. “Je moet ze bespreken”, was mijn antwoord. Dat brengt ons bij een heikel punt in menig organisatie: de vergadering. Die kan vaak een heel stuk slimmer.

Waarom zouden we vergaderen?

Laten we beginnen met de vraag: moet je wel vergaderen? Het antwoord daarop is verrassend vaak ‘nee’. Het gaat ook nog steeds verrassend vaak fout.

Een vergadering iss van oorsprong bedoeld om een aantal zaken te regelen:

1. Het doorgeven van informatie: mededelingen
2. Het verzamelen van informatie: rondvraag
3. Het geven van instructies: mededelingen, toelichten van besluiten
4. Het nemen van beslissingen: probleemoplossende agendapunten
5. Het geaccepteerd krijgen van beslissingen
6. Het onderling afstemmen van inzichten en ervaringen: meningvormende agendapunten
7. Het maken van plannen: besluiten nemen en taken verdelen



Zo to-the-point zijn meetings vaker niet dan wel. Je (her)kent vast meer dit soort vergaderingen:

- Het duurt twee uur en dan heb je nog niks
- De vergadering start 15 minuten later, omdat iedereen nog even koffie ging halen
- Niemand heeft een takenlijst gemaakt
- Dus die taken doen we nog snel even tijdens de meeting

Stop hier meteen mee.

Voor het doorgeven en verzamelen van informatie hebben we tegenwoordig slimmere middelen. Intranet, Teams, Slack, open documenten die iedereen in kan zien (Google Drive of Office 365), business intelligence-zaken en dashboarding, ga zo maar door. Via die middelen kun je mededelingen doen en uitleg bij besluiten geven.

Voor het nemen van beslissingen wil je alleen de relevante mensen bij elkaar hebben. Maar moet dat live of via video? Of kan dat beter asynchroon, zodat iedereen kan nadenken en relevante links en data kan delen, waar ieder voor zich vervolgens rustig naar kan kijken voordat het besluit wordt genomen? Juist, dat werkt beter.

En heb je, als iedereen je denkpad terug kan lezen en kan volgen, echt nog goedkeuring voor een beslissing nodig? Nee.

Wat blijft er dan over?

Wat ten eerste overblijft, zijn losse afstemmomenten van relevante rollen. Die zijn vaak ad hoc en kunnen ook digitaal worden gedaan. Soms is een korte chatsessie al voldoende.

Wat verder overblijft, zijn de projecten waar je aan werkt en de metrics van die projecten. Die zijn team-specifiek, dus kun je beter in deze kleine teams bespreken. Het team kan daarbij zelf de frequentie van deze besprekingen bepalen.

Als laatste blijft over: het maken van plannen. Laten dit nou net de leuke dingen zijn, dus we zoomen in op hoe je meetings die over afstemmen en plannen gaan goed kunt inrichten.

Een-op-een afstemmen en plannen maken

Uit onderzoek blijkt dat je voor een een-op-een-gesprek het beste kunt bellen. Als je belt, ben je namelijk:

1. Veel meer aanwezig. Dat is logisch: video geeft ruimte voor afleiding. Een laptop voor je neus geeft de ruimte om andere dingen te doen. Zeker als er te veel notificaties aan staan op de computer. Weg met die verleidingen.

2. Veel empathischer. Een stem, de pauze bij het antwoord, het woordgebruik: je hoort simpelweg meer. De combinatie van meer aanwezig in het gesprek en empathischer zijn, leidt tot betere gesprekken. Dit leidt tot meer begrip, betere afstemming en daarmee betere plannen.

Voel je vrij om tijdens het gesprek aan de wandel te gaan. Dingen als doodlen of wandelen tijdens een gesprek stellen het hoofd juist in staat om echt te luisteren en te denken. Neem die goede headset die je bij je computer hebt mee, ga naar buiten – en laat je remote gesprekspartner dat ook doen.

THERE IS NO WIFI THERE
BUT I'LL PROMISE YOU'LL
HAVE A BETTER CONNECTION

Hoe ziet een goede meeting eruit?

Een nieuw doel

Nu we weten waarvoor de vergadering is uitgevonden en dat deze vorm niet passend is bij een zelfsturende organisatie, moeten we opnieuw bepalen waarom we bij elkaar komen om dingen te bespreken.

Wij kwamen de volgende omschrijving tegen en deze vinden we heel passend: "The goal of a meeting is to make sure all team members are clear, calm and confident about the upcoming period."

Ik heb duidelijkheid, geen onrust en voel me zeker over de aankomende periode. Dat wordt het nieuwe uitgangspunt.

Gelijkwaardig aan tafel

Als je zelfsturend werkt, wil je gelijkwaardig in gesprek. Daarnaast is een goede meeting een plek waar iedereen veilig zichzelf kan zijn en waarbij iedereen echt aanwezig is. Om dit te ondersteunen heeft een goede meeting twee vaste rollen.

De secretaris

De secretaris is gewoon één van de teamleden die aantekeningen maakt van het gesprek. Zo hoef je dat zelf niet te doen en kan iedereen echt aanwezig zijn in een meeting. De aantekeningen bestaan vooral uit de uitkomsten van de gesprekken.
De secretaris kan tijdens een gesprek wisselen, bijvoorbeeld als die zelf een punt ter tafel brengt. De secretaris wordt ondersteund door een facilitator, iemand die het gesprek begeleidt en faciliteert.

Het kan zeker voor grotere, remote of gedistribueerde organisaties wenselijk zijn dat er meer wordt vastgelegd dan alleen de uitkomsten, en dat er kleine samenvattingen zijn van het gesprek. Zo krijgen ook mensen die niet bij het gesprek aanwezig zijn helderheid over de context van een gesprek of de context bij een genomen beslissing.

Denk nou niet: 'die aantekeningen kan de jongste of minst ervaren collega wel doen'. Je wilt iemand die snel kan samenvatten, snapt in welke context dingen worden gezegd en die het eenvoudig concreet kan maken. Laat de rol ook met enige frequentie wisselen. Bij ons is dat na zes maanden en dat gaat – net als bij andere rollen – via een verkiezing.

De facilitator

De facilitator is een teamlid dat het gesprek begeleidt, zoals een scheidsrechter een sportwedstrijd: de facilitator is niet verantwoordelijk voor de kwaliteit van het spel, maar zorgt ervoor dat het volgens de afgesproken regels verloopt.
Het is ook de persoon die zorgt dat iedereen een gelijke stem heeft aan tafel. Dit mag niet de teamlead of de manager zijn. Die krijgt anders te veel 'kracht' aan tafel en we willen gelijkwaardig in gesprek kunnen.

De facilitator start de meeting met een check-in.

De check-in

Tijdens de check-in vermeld je kort wat je bezighoudt. Je gebruikt de check-in vooral om dat wat je bezighoudt daarna los te laten, zodat je echt aanwezig kunt zijn. Je laptop laat je dicht, je telefoon houd je in je broekzak. Wil je iets noteren, gebruik lekker pen en papier, maar vaak is dat niet noodzakelijk: de secretaris zit er niet voor niets.

Na de check-in volgen de metrics.

De metrics en KPI's

Een metric is bedoeld om bedrijfsprestaties en bedrijfsprocessen te meten die je helpen je doelen te bereiken. Tijdens een vergadering kan het handig zijn om je metrics te bespreken. Er zijn twee doelen bij het bespreken/presenteren van de metrics.
Op de eerste plek wil je zien hoe dicht je bij het bereiken van je doel bent. Ten tweede bespreek je de metrics om te laten zien dat processen, campagnes en plannen volgens verwachting verlopen of bijsturing nodig hebben.

Het is mooi om een metric toe te wijzen aan een vast teamlid of een vaste rol, bij voorkeur iemand die het meeste informatie of context kan geven bij de metric. Deze rol presenteert de metric. Een goede presentatie is kort. Zorg daarom dat je de presentatie voorbereidt. Je kunt de presentatie eenvoudig beperken tot metrics die afwijken van de verwachting en hier zo mogelijk al een verklaring bij geven. Tijdens de presentatie kun je vragen stellen als je een metric niet snapt. Wil je inhoudelijk ingaan op een metric, doe dat dan in een latere stap van de meeting. Dat is prettig voor de effectiviteit. Je kunt de secretaris vragen dit voor je op de agenda te zetten.

Projecten

Vervolgens bespreek je actieve projecten waar de afgelopen periode aan gewerkt is. Idealiter:

- Laat de projecttool zien van wie het project is: wie is de lead
- Staat er bij het project wat de status is: on track, at risk of off track
- Staan er geschreven updates bij, zodat iedereen in de organisatie kan zien wat de status is
- Geeft de projectlead alleen een update als er iets veranderd is
- En is die update alleen de verandering, niet wederom een omschrijving van het hele project

Heb je vragen over het project? Zet die dan op de agenda, zo kun je snel en effectief door de projectupdates heen.

Na de metrics en de projectupdates is iedereen op de hoogte van de actualiteiten binnen het team. Dit neemt meestal niet meer dan 20 minuten in beslag. We merken dat er vaak meer speelt in het team, dus we voegen nog één vast element toe aan de vergadering.

Wat gaat er goed en waar maak je je druk om?

In één minuut meld je: wat gaat er goed en waar maak je je druk om?

Zo komen zaken die anders niet snel besproken worden toch boven tafel. Ieder teamlid kan op basis van wat een ander teamlid zegt iets op de agenda zetten.

De agenda

Inmiddels bevat de agenda een aantal punten naar aanleiding van de metrics, de projecten, en de zaken: wat gaat er goed en waar maak je je druk om.

De punten zijn op de agenda gezet door een teamlid en op dit moment mag ieder teamlid ook andere zaken op de agenda zetten waar diegene onzeker over is, die onduidelijk zijn of die werk voor de aankomende periode blokkeren. Als alles op de agenda staat gaat de facilitator de punten één voor één langs. Hierbij geeft de facilitator degene die een punt op de agenda heeft gezet de ruimte om uit te leggen wat de exacte vraag of mededeling is.

Met de mindset ‘we zitten hier om elkaar te helpen’ proberen andere teamleden een bijdrage te leveren. De spotlight staat daarbij op de eigenaar van het agendapunt. Hoe helpen we deze collega verder? De focus ligt daardoor op de vraag: “Wat heb je nodig?”. De facilitator kan in het gesprek ook helpen met vervolgvragen als “helpt dit jou nog?”, en “wat heb dan nu nog nodig?”, of “heb je dan wat je nodig had?”, totdat het probleem voor degenen die het agendapunt op de agenda zette is opgelost.

Let op: dit is radicaal anders dan iets 'in de groep gooien' en er vervolgens 'met z'n allen' over discussiëren. Natuurlijk kan iemand die iets op de agenda zet vragen om input, maar zodra die input voor die persoon voor een oplossing zorgt, kun je verder met de rest van de agenda. Gesprekken zijn daardoor kort, bondig en 'to the point'. Ze vragen ook discipline van alle aanwezigen. Zo stopt het gesprek onder andere op het moment dat het agendapunt klaar is. Heeft iemand anders die aanwezig is nieuwe onzekerheden naar aanleiding van het voorgaande gesprek, dan kan dit worden toegevoegd als nieuw punt voor de agenda, waarna deze persoon de beurt krijgt.

De uitkomst

De uitkomst van een agendapunt is over het algemeen één van de volgende drie zaken:

- Het is een actie voor een rol of een persoon
- Het is een nieuw project: als één actie niet voldoende is, wordt er een project aangemaakt. Dit wordt toegekend aan een rol of persoon en geformuleerd als een uitkomst: 'De reden waarom we minder leads binnen krijgen is onderzocht'
- Het is een mededeling

Soms lost een actie niet gelijk het probleem op. Dat hoeft ook niet, het is de bedoeling dat er een volgende stap kan worden gezet richting een oplossing. En gooi acties en projecten niet zomaar bij iemand op het bordje, maar vraag of hij of zij de actie of het project accepteert. Projecten of acties die mensen niet willen doen, gaan ze namelijk zelden doen. Dus overleg met elkaar wat de beste vervolgactie is die acceptabel is.

Agendapunt overnemen

Soms komt het voor dat een teamlid het agendapunt overneemt van iemand die het punt op de agenda had gezet. Hier moet de facilitator waakzaam voor zijn. Als dit gebeurt, is de vraag voor de eigenaar van het agendapunt "of dit helpt", en is het antwoord 'nee', dan kan het punt een tweede keer op de agenda worden gezet: nu voor de andere persoon.

Het doel is namelijk dat de eigenaar van het agendapunt *clear, calm and confident* is.

De check-out

Bij de check-out reflecteert ieder teamlid op de meeting. Heel belangrijk daarbij: je reageert niet op elkaar!

Dus als teamlid A zegt: "Ik vond het lastig dat Eric mijn agendapunt probeerde over te nemen en ik ben blij dat de facilitator mij vroeg of dat hielp", dan houdt Eric zijn mond totdat hij zelf de beurt krijgt in de check-out-ronde.

En de takenlijst dan?

Laatst kreeg ik de vraag: "Waarom bespreek je de takenlijst niet in de meeting?". Het antwoord daarop is simpel: omdat het niet nodig is. Een takenlijst geeft veel details die vaak eigenlijk irrelevant zijn om te melden. Ga uit van vertrouwen: als je het afspreekt, gebeurt het. Gebeurt het niet, dan vraag je ernaar of zet je het even op de agenda.

Waar je wél op wilt blijven sturen zijn de belangrijke resultaten voor het team. Dat zijn de projecten. Deze zijn al besproken bij de projectupdates.

De remote meeting

De remote meeting. Daar hebben we inmiddels allemaal veel ervaring mee. Ja, je hebt nodig:

- Een goede headset. Nee, dat zijn niet die dopjes die je bij je smartphone hebt gekregen
- Een goede webcam. Nee, dat is niet die standaard webcam van je laptop
- Een stabiele goede internetverbinding. Die maak je met een kabel of met een hele goede WiFi-verbinding

Als werkgever mag je die betere hardware gewoon betalen, maar dan ben je er nog steeds niet. Want als we het technisch redelijk voor elkaar hebben, kan er nog steeds een hoop beter.

Iedereen zijn eigen hokje op het scherm

In een goede meeting heb je een gelijkwaardig gesprek. Wat je veel ziet in hybride organisaties is dat het deel van de mensen dat op kantoor verblijft samen de vergaderruimte induikt en dat de remote mensen via koppies op de conferencing-set aanschuiven. Dat geeft die kleine koppies gelijk een andere stem. Het is veel handiger om allemaal als een klein koppie in een online conference te zitten. Zo heeft iedereen z'n eigen hokje en is het gesprek gelijkwaardiger.

Dat betekent wel dat je je kantoor daarvoor mag aanpassen, anders worden je collega's helemaal gek van alle meetings die je op je eigen werkplek aan het voeren bent. Kleine, afgesloten ruimtes die gebruikt kunnen worden voor deze meetings zijn heel erg handig. Wat ook helpt, is een goede headset die het geluid van je stem teruggeeft over je eigen koptelefoon. Je gaat daar namelijk zachter van praten, zodat je je collega's nog minder tot last bent.

De aantekeningen bij de remote meeting

Zoals besproken wil je bij je meetings een secretaris die een verslag maakt van de vergadering.
Bij een remote meeting gaat er meer verloren in de vertaling dan als je fysiek bij elkaar zit. Daarom is het fijn als iedereen meeleest met de aantekeningen van de aangewezen secretaris of zelf meeschrijft in een gedeelde Google Doc of op een Notion-pagina. Zo heb je meer zekerheid dat er begrepen wordt wat er gezegd is.

Door actief te notuleren bij meetings zul je ook zien dat er minder mensen bij een meeting komen: degenen die alleen de context willen weten, en niet zozeer actief willen deelnemen aan het gesprek, hoeven niet aan te schuiven. Dat is prima, want de juiste mensen aan de (digitale) tafel hebben maakt een vergadering een stuk efficiënter.

Deel informatie van tevoren en plan tijd

Wat ook prettig is, is als mensen van tevoren aankondigen wat ze willen bespreken in de vergadering. Wij zien vaak dat er een aantal dagen tot een aantal uren voor het gesprek agendapunten worden aangedragen aan de gespreksleider, via een publiek kanaal. Soms worden daarbij zelfs al inhoudelijk stukken als presentaties, pagina's of documenten gedeeld.

Deze voorbereiding maakt een meeting effectiever en brengt meer inhoud, dus maak hier gebruik van.

Nou heeft niet iedereen altijd de tijd om die stukken door te nemen. Het is niet erg om leestijd in de meeting te plannen als er inhoudelijk relevante stukken zijn. Geef mensen maar 15 minuten om iets te lezen. Daarmee heeft iedereen toegang tot de informatie, wat frustratie en gebrek aan achtergrond in het gesprek wegneemt.

Ruimte voor het informele

Door het vele remote werk hebben veel van ons het koffiegesprek gemist. Onderschat de spontane ontmoeting bij het koffiezetapparaat en de sociale kant ervan niet. Wij hebben digitaal een aantal meetings waarbij er 15 minuten vrije inloop is.
In die tijd is er ruimte voor het informele. Je kunt deze inlooptijd ook gebruiken voor het lezen van van tevoren bekende informatie. Mensen die een stuk nog niet hebben gelezen, kunnen dat doen terwijl de rest even informeel bijpraat. Na 15 minuten start de meeting.

Zorg dat je je eigen kop niet ziet

Bij veel videosoftware zie je je eigen 'uitzending' als onderdeel van de rest van de vierkantjes. Zet dit uit als de videomeeting dit toelaat: kijken naar jezelf leidt namelijk af. Je bent dan steeds bezig met hoe je overkomt, in plaats van de inhoud van de meeting. Dus: laat de software het toe, zet dan je eigen kop even uit.

En video uitzetten als je niets zegt?

Er zijn ook mensen die hun eigen video uitzetten als ze niet aan het spreken zijn of dit zelfs permanent doen. Dat helpt jou als 'uitzetter' zeker:
je bent bewezen meer aanwezig en minder moe aan het einde van een gesprek als je dit doet.
Voor de andere deelnemers aan het gesprek kan het echter lastig zijn om tegen een zwart gat te praten. Stem dit van tevoren met elkaar af.

Test ook eens een *audio-only* meeting. Dit werkt verrassend vaak beter dan met video erbij. Let wel: de vergadertools die we gebruiken hebben nog een te hoge vertraging voor een echt natuurlijk gesprek, dus het 'wachten' blijft bestaan. Daar heb je minder last van bij conference-calls, maar die werken vooral goed als mensen elkaar al wat beter kennen en in kleinere teams. Dan gaat hetzelfde gelden als bij de één-op-éénmeeting: je bent aanweziger én empathischer tijdens het bellen.

Ga je voor *audio-only* in een videotool? Gebruik dan het 'handje' om aan te geven dat je iets wilt zeggen.

Laat je niet afleiden

En dan de laatste en wellicht de belangrijkste tip voor als je echt niet onder de videovergadering uit kunt: laat je niet afleiden. Doe geen andere dingen tijdens een vergadering en zet alles wat je af kan leiden uit. Het enige wat open staat zijn de aantekeningen en het videoscherm.

En merk je dat je een hele meeting eigenlijk niet aanwezig was? Sla de volgende keer dan over.
Of schuif alleen aan voor 'jouw' agendapunt, vraag of die als eerst mag en ga daarna weg. Het is niet alleen een verspilling van je eigen tijd, maar jouw afwezigheid heeft ook invloed op (de energie van) anderen.

Als je er bent, zorg dan dat je er echt bent.
Van aandacht wordt alles mooier, zelfs je videomeeting.

16

DE ZELF IN ZELFSTURING

Dit boek gaat over zelfsturende organisaties. Je kunt daarbij kijken naar de organisatie en de bouwblokken die daarbij horen, maar het belangrijkstee bouwblok in het geheel is de 'zelf', dat ben jij.

Om die 'zelf' echt de ruimte te geven, moet je jezelf kennen. Ik was 34 toen ik voor het eerst een serieuze zelftest deed. Dat had ik minstens 20 jaar eerder moeten doen – en misschien zelfs nog eerder. Want, hoe fijn is het om bij het inrichten van je (werkende of studerende) leven te weten wie je bent?

Wat zijn je strengths?

Als we kijken naar onze strengths, dan kijken we vaak naar de dingen waar we goed in zijn. Maar ergens goed in zijn, is relatief. Het is afhankelijk van de omgeving, van aangeleerd gedrag en aangeleerde kennis.

Je strengths zijn niet per se die dingen waar je goed in bent. Je werkelijke strengths zitten daar waar je energie van krijgt als je het doet, in plaats van dat het energie kost. Het gaat om de flow die je ervaart. Die flow ontstaat als drie zaken samenkomen: je strengths, je waardesysteem en je interessegebieden. Allemaal zaken die in dit stuk aan bod komen.

Hoe achterhaal je je strengths?

Er bestaan een hoop persoonlijkheidstesten waarmee je kunt achterhalen welke strengths je bezit. Van de Big Five, tot de DISC-test en de Gallup StrengthsFinder. Ik heb ze allemaal gedaan en ik heb veruit het meest gehad aan de Gallup StrengthsFinder. Die geeft je een top vijf van de zaken waar je uitzonderlijk goed in bent. Andere mensen halen wellicht meer inzichten uit andere tests, en dat is oke. Het gaat erom wat je met de uitkomst doet.

Nadat ik de test had gedaan, ben ik gaan kijken welke rollen op het werk nu echt in lijn waren met de *strength* die uit de test kwam, en daarop ben ik mijn werk gaan inrichten. Het resultaat? Ik werd beter in mijn werk, maar ook beter in 'nee' zeggen. Kwam er namelijk een verzoek op me af dat niet paste bij mijn *strength*? Dan was het antwoord automatisch 'nee'.

Het doen van de dingen die bij me passen én het niet meer doen van de dingen die me van nature meer energie kosten, maakt me effectiever en geeft me veel meer plezier in mijn werk.

Train de juiste dingen

Het afstemmen van mijn werk op mijn strength betekende vooral: stoppen met de dingen waar ik geen energie van kreeg. Dat is nou net dé plek waar het in veel organisaties fout gaat.

Stel je voor: aan het eind van het jaar heb je je beoordelingsgesprek. Daarin hoor je: "X heb je geweldig gedaan, en Y ook. Maar Z ging wat minder, daarvoor sturen we je op cursus." Herkenbaar? Ik denk het wel, het gebeurt veel en vaak bij allerlei organisaties.

Maar zeg eens eerlijk: hoe groot acht je de kans dat je beter wordt in iets, waar je geen energie van krijgt, na het volgen van een (gedwongen) training?

Kijk nu wat er gebeurt als we het omdraaien. "We merken dat je geen energie krijgt van de verkoopgesprekken, dus die hoef je niet meer te doen. In service en advies ben je juist heel sterk, en daar krijg je energie van. Zou je die vaardigheden verder willen trainen?"

Dit is de enige goede manier om het maximale uit mensen te halen. Het ontwikkelen van dingen waar iemand van nature al goed in is, haalt veel meer focus en energie uit de mensen waarmee je mag samenwerken. Bedenk maar eens hoeveel meer plezier dit op de werkvloer brengt.

Betekent dit dan dat je nooit meer aan je minder sterke kanten hoeft te werken? Nee, helaas. Zelf houd ik een lijstje bij van dingen waar ik weinig verbetering in verwacht van mezelf. Ook heb ik een lijstje van onderwerpen waarin ik (van mezelf) moet en kan groeien, dingen die me een rijker mens maken.

Flow

Ik ervaar de meeste *flow* op het moment dat ik mijn interessegebieden met mijn *strength* kan combineren. Vaak zet je dan meerdere *strengths* tegelijkertijd in.

Ikigai is een term die je veel terug ziet komen als mensen praten over *flow*. *Ikigai* zit op het snijvlak van de antwoorden op de volgende vragen:

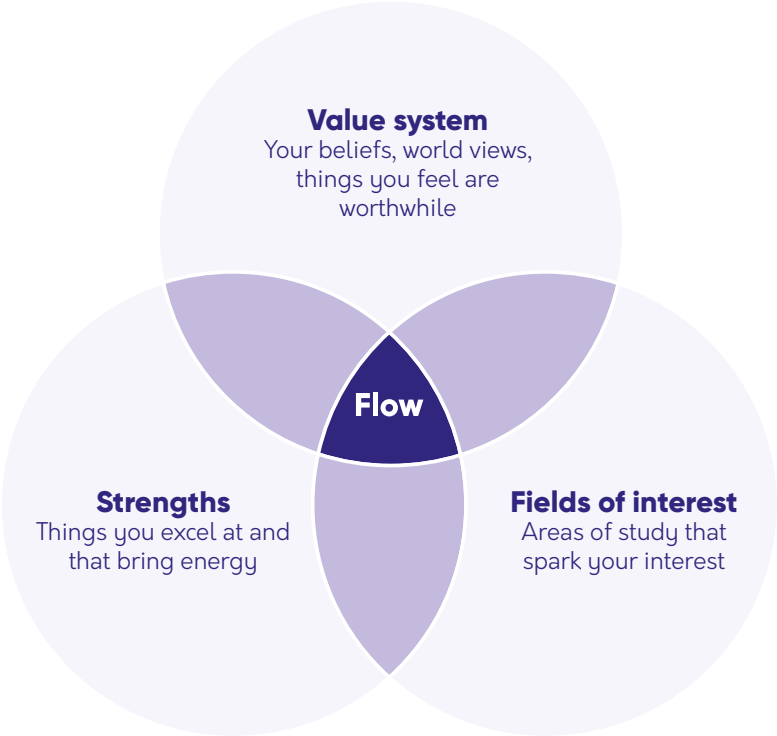
- Dit is waar ik van houd
- Dit is waar ik goed in ben
- Dit is wat de wereld nodig heeft
- Hier word ik voor betaald

Het raamwerk van Ikigai was voor mij niet voldoende. Een *strength* gaat dieper dan waar ik goed in ben. Ook ervaar ik *flow* bij een hoop zaken waar ik niet voor word betaald, maar wel van houd. Verder merk ik dat een hoop zaken waarbij ik *flow* ervaar, verbonden zijn met mijn waardesysteem: hier wordt mijn 'waarom' of '*purpose*' gevormd.

Ikigai

A Japanese concept of meaning
"a reason for being".

Ik focus me daarom, als ik praat over *flow*, liever op de combinatie van interessegebieden, *strengths* en mijn waardesysteem, dan op Ikigai.



Het achterhalen van je waardesysteem

Om te bepalen wat voor jou belangrijk is, is het goed om je waardesysteem te ontdekken. Voor jezelf achterhalen wat je waarden zijn, kan een lastige klus zijn. Al snel loop je tegen de vraag aan: wat is er van jezelf en wat komt er uit je opvoeding?

Eén van de meest eenvoudige manieren om je waarden te achterhalen, is door te kijken naar emotionele triggers. Als je ergens een heftige emotie bij hebt, betekent dit dat het tegen je waarden in druist.

Ik kan bijvoorbeeld onwijs boos worden als mensen mij niet alleen vertellen wat ik moet doen, maar ook wanneer en hoe ik het moet doen. Autonomie en gelijkwaardigheid zijn voor mij belangrijke waarden, en deze commando's doen daar afbreuk aan.

Ik word daarentegen onwijs blij als mensen volledig zelfstandig complexe problemen oplossen en trots vertellen over hoe ze dat hebben gedaan.

Als je zo'n emotionele trigger onderzoekt, helpt het om jezelf de vraag te stellen, of nog beter, iemand anders flink laten doorvragen: "Wat vind ik hier zo belangrijk aan?" Met een open en nieuwsgierige houding naar je eigen waarden kun je deze vraag meerdere keren stellen over dezelfde situatie waarin die emotie getriggerd werd. Net zo lang tot je bij de kern bent.

Een tweede manier om je waardesysteem te onderzoeken, is door jezelf aan het eind van de dag de vraag te stellen: "Wat heb ik vandaag gedaan dat de moeite waard was?" Let wel, de vraag is niet "wat voelde er goed?", of "wat heb ik goed gedaan?". Wanneer je jezelf de vraag stelt "wat heb ik vandaag gedaan dat de moeite waard was?", zul je zien dat dit soms op de grens van ongemak zit. Dat is goed: hier komen je waardesysteem en wat je nog kunt leren, bij elkaar. Als je voelt: "Ik vond dit heel spannend én heel leuk", zit je vaak behoorlijk goed.

Feedback geven

Je moet weten wie je zelf bent, wat je waardesysteem is en welke strengths je hebt, als je effectief met anderen wilt samenwerken. Het is lastig om je collega's echt te zien als je jezelf weigert te zien. Je collega's 'niet zien' kan leiden tot frustratie, ruzie, boosheid en energiekostende gesprekken.

"SAWUBONA", ZO ZEG JE IN ZULU "HALLO" TEGEN ELKAAR. LETTERLIJK VERTAALD BETEKENT HET WOORD VEEL MEER: "IK ZIE JOU, EN DOOR JOU TE ZIEN, BESTA JIJ."

Charles Darwin zei dat je moet luisteren naar wat een emotie je vertelt zodat je in sync kunt zijn met jezelf, om vervolgens te kunnen luisteren naar de emotie van een ander zodat je effectief kunt reageren.

Om zelf te kunnen groeien, zijn veel mensen op zoek naar feedback van hun omgeving, maar er is uiteindelijk maar één persoon die je echt goed kent en die feedback kan geven op je volledige zelf. Nee, niet je eega: je bent het echt helemaal zelf. Een ander kan je helpen. Bijvoorbeeld door je een spiegel voor te houden om zaken te ontdekken waarvan je jezelf niet bewust bent, maar het is aan jou om dit verder te onderzoeken en hierin te groeien. Bovendien is het een meer dan waardevolle life skill om de signalen van je lichaam, emoties en gedachten te leren herkennen en ernaar te leren luisteren. Dat is de meest waardevolle feedback die je kunt krijgen.

Zelfreflectie

Wanneer je weet wat je strengths zijn en hoe je waardesysteem in elkaar zit, is het goed om regelmatig te reflecteren op je eigen handelen. Dit is een goede manier om te leren en te groeien. Een vaste routine en een vast systeem helpen daarbij.

Dagstart

Ik begin mijn dag met een dagstart:

- Wat staat er in mijn agenda?
- Wat staat er op mijn to-do-lijst?
- Aan welk project wil ik vandaag werken?

Deze zaken bepalen mijn dagindeling.

Dagstop

Aan het einde van de dag reflecteer ik op deze zaken:

- Welke dingen heb ik vandaag gedaan?
- Hoelang ben ik ermee bezig geweest?
- En daarna: waar kreeg ik energie van en waarvan niet?

Dit kun je uitbreiden met een wekelijkse evaluatie en een maandelijkse evaluatie. Evaluaties geven je:

- Meer focus
- Meer doelbewustheid doordat je vaker met de juiste zaken bezig bent (of niet, dan moet je daar iets aan doen)
- Rust en overzicht
- Een goed gevoel over de dag
- Stimulans om zaken die je niet leuk vindt, niet meer te doen

Stoppen met zaken die je niet leuk vindt

Die evaluaties zijn vooral bedoeld om meer te gaan doen met de dingen die energie geven en te stoppen met de dingen die geen energie geven. Voor de zaken die je niet leuk vindt zijn er een aantal opties:

1. **Je kunt er gewoon mee stoppen**
   Het zal je verbazen hoeveel vergaderingen je over kunt slaan zonder echt gemist te worden.
2. **Je kunt ze overdragen**
   Er zijn verrassend veel zaken die andere mensen onwijs leuk vinden om te doen en graag van je overnemen. Vraag ze om hulp.
3. **Je kunt het uitbesteden**
   Soms kun je er ook voor betalen om het niet te hoeven doen. Hulp in de huishouding en hulp in de tuin zijn hier voorbeelden van.
   De boekhouding
   is voor de ondernemers onder ons een andere veelgehoorde uitbestede klus.
4. **Je kunt ze rouleren**
   Soms zijn er zaken waar je niet onderuit komt en die niemand leuk vindt. In zo'n geval is gedeelde smart halve smart: om de beurt die taak doen, is een prima optie.

Zelfcompassie

Als we naar onszelf kijken, zullen we zien hoe streng we voor onszelf zijn. Zeker als we fouten maken.

Over fouten in de werksituatie zeg ik altijd: “Fouten maken mag.” Hier is de laatste jaren wel wat bijgekomen. Deel twee is namelijk: “En sorry zeggen moet.” Verontschuldigen helpt relaties te herstellen. Het geeft weer ruimte voor een gesprek en zorgt ervoor dat we ons weer op ons gemak voelen bij elkaar. Met een oprechte verontschuldiging laat je mensen weten dat je niet trots bent op wat je hebt gedaan en dat je zult proberen het gedrag niet te herhalen.

Dit geldt niet alleen voor anderen, maar ook voor jezelf. Dus als het gaat over jezelf dan mag je blijven herhalen:

1. Je mag fouten maken
2. Je mag je bewust zijn van het feit dat je het anders had moeten doen
3. Je mag sorry zeggen tegen jezelf
4. En vooral: jezelf vergeven moet. Iets wat een blijvende worsteling kan zijn

Nu we onszelf beter kennen, kunnen we de volgende stap maken: een betere versie van onszelf worden. Dat kan door bewust bezig te gaan met ontwikkeling en training en met een feedbackcultuur om samen met je collega’s te groeien.

17

LUISTEREN NAAR JE LIJF: HET BELANG VAN BODY INTELLIGENCE

Eén van de zaken waar ik de afgelopen jaren het meest aan heb gehad is het leren luisteren naar mijn lijf. Dat luisteren start bij het herkennen van een emotie. Daar bleek ik niet zo goed in te zijn, en daarin ben ik niet alleen We zijn slecht in het herkennen van onze emoties. Dat is ook niet gek: afhankelijk van het onderzoek zijn er 27, 6, 5, 8 of 7 basisemoties te onderscheiden.

Als ik naar mezelf kijk, herken ik vijf emotie-energie-typen: woede, angst, verdriet, blijdschap en creatieve energie. Gelukkig – hoewel 'helaas' soms beter past – duren ze allemaal niet lang.

Emoties zijn van korte duur

Gevoelens of emoties die met een emotionele reactie gepaard gaan, hebben een bijzondere eigenschap. Een reactie is chemisch en duurt 90 seconden. Die 90 seconden is een constatering van Jill Bolte Taylor. Zij is neuro-anatomiste, gespecialiseerd in postmortaal onderzoek van het menselijk brein. In 2008 heeft ze een TED Talk over dit onderwerp gegeven. Jill Bolte Taylor zegt in haar boek *My Stroke of Insight*:

Once triggered, the chemical released by my brain surges through my body and I have a physiological experience. Within 90 seconds from the initial trigger, the chemical component of my anger has completely dissipated from my blood and my automatic response is over.

Stemming en gemoedstoestand

Na die eerste, chemische reactie, spreken we van een gemoedstoestand. En laten we eerlijk zijn: die kan minuten, weken of zelfs maanden duren. Maar die stemming of gemoedstoestand is wel beter te controleren dan een chemische reactie in je brein. Er kan zelfs gezegd worden dat alles wat er na de chemische reactie gebeurt, een keuze van de persoon is.

Interessant daarbij is een uitspraak van Paul King: "At the slow end of the spectrum, feelings such as sadness can blend into depression or grief which might persist for months. Where does 'emotion' end and 'mood' begin?"

Het lijf brengt het samen: het belang van body intelligence

Woede, angst, verdriet, blijdschap en creatieve energie. Al deze zaken voel je in je lijf. Als je wilt luisteren naar hoe je je voelt, is het je lijf dat je dat als eerste vertelt. Een voorbeeld: ik zit op de fiets en word afgesneden door een auto. Wat reageert er als eerste? Je lijf.

Daarna volgt je hoofd: 'wie zat hier fout', en je hart: 'hoe moet ik hierop reageren?'. Je krijgt meer controle over je hoofd en je hart door bewust te luisteren naar je lijf. Zo ga je van een primaire reactie naar een gewogen reactie.

Er zijn dus drie factoren die er gezamenlijk voor zorgen dat je reageert zoals je reageert:

- IQ: intellect (hoofd)
- EQ: emotionele intelligentie (hart)
- BQ: lichaamsintelligentie (verbinding)

Je lijf verbindt je hoofd met je hart.

Luisteren naar je lijf tijdens een gesprek

Luisteren naar je lijf tijdens een gesprek is enorm krachtig. Stel je voor: je zit in een gesprek en voelt dat een opmerking frustratie oproept. Je primaire reactie is dan bijvoorbeeld boos worden.

Voel je de emotie opkomen, dan kun je ernaar handelen. Bij mij scheelt het om op dat moment even diep in te ademen, iets wat mijn coach a breath of awareness noemt. Ik gebruik die adempauze vooral om me bewust te worden van de emotie.

Na zo'n 'breath of awareness' kun je kiezen wat je doet. Acteer je op de emotie of laat je hem gaan? Wat heel mooi en kwetsbaar is, is de emotie uitspreken.

Let daarbij wel op de bewoording. "Ik ben gefrustreerd", is niet wat er werkelijk aan de hand is – dat is de chemische reactie. "Ik merk bij mezelf dat die opmerking frustratie bij me oproept, omdat…", is bijvoorbeeld krachtiger.

Emotie is vaak gekoppeld aan een waardesysteem

Besef ook dat zaken die een emotie oproepen vaak sterk verband houden met je waardesysteem. Stel je voor dat iemand een succes viert, maar de bijdragers aan het succes niet op het podium zet. Jij ergert je daar misschien aan, omdat het niet gelijkwaardig of eerlijk voelt.

Voor positieve emoties geldt hetzelfde. Als je enthousiast wordt of kippenvel krijgt van iets wat een ander vertelt, merk je dat dit vaak gekoppeld is aan je waardesysteem. Leer dus vooral luisteren naar deze signalen, want ze leren je iets over jezelf.

In een gezonde organisatie deel je een groot deel van dit waardesysteem met elkaar. Daarmee is het een prachtig onderwerp om een gesprek aan te koppelen.

Maar ik heb gelijk!

Soms lopen gesprekken vast. Meestal gebeurt dit op het moment dat het gesprek in de 'ik heb gelijk'-stand schiet. We zijn als mensen verslaafd aan gelijk hebben. We vergeten daarbij de belangrijke vraag: "Ik kan dan wel gelijk hebben, maar helpt deze reactie mij op dit moment?"

Als je merkt dat een gesprek de kant op gaat van gelijk versus ongelijk, is het goed om dat te erkennen. Eén van de eenvoudigste manieren om uit deze modus te komen, is jezelf de vraag stellen: "Hoe kom ik weer dichter bij mijn gesprekspartner te staan?" Je gedeelde doel en de waarde die je samen deelt, helpen je daarbij. Ook focussen op *getting it right* in plaats van *being right* kan helpen om het gesprek weer constructief te maken.

Het 'ik heb gelijk'-moment herkennen, helpt het verhogen van je *body intelligence*.

Drie manieren om je body intelligence te verhogen

Er zijn een aantal trucs en tools waarmee je je *body intelligence* eenvoudig kunt verhogen.

1. Neem pauze

De eerste truc is een kort, reflectief, meditatie-achtig moment. Een soort pauzeknop die je een aantal keer per dag even in kunt drukken. Voor sommige mensen is dit een wandeling, voor anderen is het een ademhalingsoefening.
Ik vind 'The pause tool' heel mooi. Op YouTube vind je videoserie waarin je in slechts tien minuten per dag kunt oefenen met deze tool.

2. Aarden voor een gesprek

Neem de tijd om te aarden voor een gesprek. De eenvoudigste manier is door beide voeten even op de grond te zetten en één keer rustig en diep in te ademen.

3. A breath of awareness

Je hoeft niet tot tien te tellen als je een emotie op voelt komen, maar één keer diep ademen – bij voorkeur naar de plek waar je de emotie voelt – kan het verschil maken tussen direct reageren, gecontroleerd reageren of zelfs niet reageren.

18

HET NEMEN VAN BESLI><INGEN

Waarom het nemen van beslissingen soms lastig is

Bij veel mensen zie je dat ze in privésituaties snel en zelfverzekerd beslissingen kunnen nemen, maar dat ze dit in werksituaties veel lastiger vinden. Waarom is het zo lastig om op je werk autonoom beslissingen te nemen?

1. Afgeleerd

In de huidige organisatiesystemen leren we het nemen van besluiten af. Beslissingen worden vaak door de manager of eigenaar genomen en daar zijn we aan gewend geraakt. Omdat collega's vaak jaren in traditionele organisaties hebben gewerkt, kost het tijd en energie om af te leren dat beslissingen door anderen worden gemaakt. Want eerlijk is eerlijk, het niet hoeven nemen van beslissingen is soms lekker veilig, dus het voelt onwennig en spannend om nu zelf die beslissing – zonder goedkeuring – te mogen nemen. Het goed invullen van het meer dan drive-raamwerk en werken met rollen in plaats van functies helpt om beslissingen nemen eenvoudiger te maken. Rollen geven namelijk duidelijkheid over *purpose* en *accountabilities* en geven daarmee aan dat jij een rol hebt waarbinnen je beslissingen kunt – en mag – nemen.

2. Groepsdynamiek

Er zijn ontelbare onderzoeken gedaan naar en boeken geschreven over groepsdynamiek in relatie tot besluitvorming. Feit is dat de groepsdynamiek, in welke vorm dan ook, enorm veel invloed heeft op de besluitvorming van een groep én het individu. Een systeem zoals de beslissingshulp-tabel, die verderop in dit hoofdstuk beschreven wordt, beperkt die invloed en gebruikt the wisdom of the crowd op een goede manier.

3. Behoefte aan consensus

Het gros van de mensen heeft behoefte aan consensus. We zijn en blijven toch groepsdieren. Het nemen van onpopulaire, lastige of niet-conventionele beslissingen is gewoon moeilijk en moet je leren. De "ja, leuk!"-mindset helpt hierbij.

4. Moeite met prioriteren

Om goede beslissingen te kunnen nemen in een organisatie is het heel handig om de prioriteiten ervan te kennen. Een goede strategie helpt daarbij, maar wees ook niet bang om aan andere rollen in het bedrijf te vragen wat de prioriteiten zijn.

De vorm

Als je pech hebt proberen mensen binnen de organisatie beslissingen te nemen via e-mail: Jan schrijf een stuk. Mailt het naar Marie. Die vindt dat Peter er ook naar moet kijken. Peter stuurt zijn feedback in het stuk naar beiden. Marie stuurt een mail met feedback alleen aan Jan. Jan maakt versie twee, maar ontvangt de feedback van Peter later. Hij ziet nu dat Peter eigenlijk ook input wil van Nadia en voor je het weet ben je 17 versies en een mailboom, die als je goed gaat tellen 120 mails bevat, verder. Het leidt tot 'we moeten even de koppen bij elkaar steken' en zo komt het als vergadering op de agenda. Zo'n vergadering is van oudsher de plek waar, zeker in bureaucratische organisaties, de beslissingen worden genomen. Een vergadering is daar zelden de juiste vorm voor.

Beslissingshulptabel

Om te beginnen helpt het om de te nemen beslissing in een matrix gieten. Op de X-as zetten we 'Kunnen we bijsturen na het nemen van de beslissing? (en kunnen we zelfs helemaal terug?)'. Deze 'kun je terug'?-as krijgt de twee waarden: 'ja' en 'nee'. Op de andere as zetten we de impact op de organisatie. Deze as krijgt de waarden 'klein' en 'groot'.

Is de impact klein en kun je terug? Beslis

Neem de beslissing. Zo'n 80 procent van alle beslissingen die je dagelijks neemt zitten in deze categorie. In vergaderingen en in hiërarchische organisaties waarin je in overleg gaat over dit soort zaken vind je ook 'andere mensen met een mening' en 'andere mensen met een beter idee'. Beide brengen je meestal niet verder, omdat ze komen van mensen met minder context of inhoudelijke kennis.

Daarnaast kun je een mening alleen valideren met een experiment. Neem dus de beslissing. Hebben andere mensen daarna een beter idee? Dan kunnen ze dat later nog uitvoeren. Je kunt namelijk altijd een stap terug of tussentijd bijstellen en de impact is klein.

Is de impact klein en kun je niet terug? Bezwarenronde

Als de impact klein is, maar je niet terug kunt (of kunt bijsturen) na het nemen van de beslissing, heeft dit meestal invloed op een klein aantal mensen. Vraag die mensen – via een digitale weg – of ze grote bezwaren hebben tegen de wijziging. Bedenk wel: meestal is de wijziging een verbetering. Hebben mensen echt grote bezwaren dan kun je deze proberen weg te nemen, bijvoorbeeld door je voorstel aan te passen. Hierbij gaan we ervan uit dat je organisatie de standaard-ja aanhoudt.

Is de impact groot, maar kun je terug? Experimenteer

Is de impact groot, maar kun je altijd nog terug? Kondig de beslissing dan aan als een experiment. Experimenten hebben de eigenschap dat ze fout mogen gaan en vaak kun je, met wat denkwerk, het experiment kleiner maken. Het voordeel van een experiment is dat je kunt valideren of iets wel of niet werkt, waarna je – op basis van bewijzen – voor een volledige implementatie kunt gaan. Een experiment helpt bij het creëren van meer zekerheid en is ook de snelste manier om die zekerheid te krijgen. Over zekerheid en het belang ervan later meer.

Is de impact groot en kun je niet terug? Overleg met belanghebbenden

In de praktijk komt het bijna niet voor dat de impact heel groot is én je niet terug kunt. Als dit wel gebeurt, is dit bij uitstek iets waar je input voor wilt verzamelen. Dat kan in een overleg, met de kanttekening dat je alleen die mensen erbij wilt hebben die zwaarwegende belangen hebben. We willen namelijk geen meningen, we willen een beslissing. Wat we nodig hebben voor het nemen van een goede beslissing is helderheid en zo veel mogelijk informatie. We vallen hierbij terug op the wisdom of the crowd. Het overleg met die crowd hoeft niet per se een (video)-meeting te zijn.

	Geen urgentie	Hoge urgentie
Veel zekerheid	Neem de beslissing	Neem de beslissing
Geen zekerheid	Wacht tot de urgentie toeneemt	Stel het zo lang mogelijk uit + laat de zekerheid toenemen *(onderzoeken, overleggen, experimenten)*

Waarom asynchroon beter werkt voor het overleg

Er zijn twee situaties waarbij je input wilt verzamelen. Zowel de geen-bezwaren-ronde als het overleg met belanghebbenden werken in de praktijk beter asynchroon en digitaal.

Bezwarenronde

Voor het geen-bezwaren-rondje gebruiken we Slack of een soortgelijke tool. Daarin wordt aan de betrokken mensen gevraagd: "Ik ga dit doen en dit is de impact, heeft iemand hier een groot, zwaarwegend bezwaar tegen?" Vaak zie je dat bezwaren alleen maar komen op het moment dat iemand kan aantonen – op basis van data uit het verleden – dat de actie bewezen schadelijk is. In de praktijk zie je meestal dat er geen bezwaren komen. Zo kun je snel en voortvarend verder.

Overleg met belanghebbenden

Voor het overleg met belanghebbenden wordt er duidelijk op papier gezet wat de keuze is waar we voor staan en wat de impact ervan is. Vervolgens is het heel fijn dat iedereen zich kan inlezen in de materie wanneer dit hen past, en zo weloverwogen feedback kan geven en vragen kan stellen.

Daarbij kunnen mensen ook op elkaar reageren en zaken onderbouwen met feiten, data en research. Dit alles leidt dan tot een weloverwogen besluit. Al deze zaken verschaffen namelijk meer zekerheid voor de beslissing.

Het besluit wordt daarna ook nog eens digitaal vastgelegd en voor de hele organisatie beschikbaar. Tijd, rust, de juiste mensen, de juiste informatie en data. Het zijn allemaal zaken die niet standaard aanwezig zijn bij een vergadering. Zelfs voor het nemen van grote besluiten met een grote impact waarop je niet terug kunt komen, lijkt een vergadering dus niet het juiste middel.

Andere factoren die relevant zijn bij het nemen van een beslissing

Er zijn een aantal andere factoren die invloed hebben op een beslissing die we hier toch los willen benoemen.

Urgentie

Hoe urgent is het dat je een beslissing neemt? Beslissingen brengen rust, dus mensen neigen daarin over het algemeen om snel een beslissing te nemen. Maar als je een beslissing kunt uitstellen, mag dat. Dit is meteen de beste toets voor de werkelijke urgentie: als je de beslissing kunt uitstellen is die wellicht nog steeds heel belangrijk, maar niet urgent.

POSTPONE A DECISION AS LONG AS YOU CAN BUT NOT LONGER

Zeker als een beslissing grote impact heeft en je niet terug kunt, is uitstellen soms een prima optie. Dat is vooral het geval als uitstel meer zekerheid biedt, want ons bij de volgende factor brengt.

Zekerheid

We opereren over het algemeen met een bepaalde mate van onzekerheid. Is de zekerheid hoog, dan kun je een beslissing vaak sneller nemen. Is de zekerheid laag, dan kun je de tijd nemen om meer zekerheid te creëren. Nu zijn er mensen die 100 procent zekerheid willen hebben. Houd dan – vooral als je dit weet van jezelf – de 80/20-regel aan: besteed 20 procent van je tijd en energie aan 80 procent zekerheid.

	Je kan terug	Je kan niet terug
Grote impact	Experimenteer!	Overleg met de relevante rollen
Kleine impact	Maak de keuze	Bezwarenronde

Wie neemt de beslissing

Tot slot: wie neemt de beslissing.
Binnen Holacracy en in een zelfsturende organisatie is deze vraag eenvoudig te beantwoorden: degene met de rol. Werk je (nog) niet zelfsturend, kijk dan naar de volgende twee facetten:

- Op wie heeft de beslissing de meeste impact?
- Wie heeft de meeste zekerheid voor het nemen van de beslissing: wie is hier de snackbar? Dat is degene met de meeste kennis/expertise en dus de meeste context voor het nemen van de beslissing

Daarbij is het belangrijk dat er niet wordt gezocht naar consensus, maar naar consent.

Een praktijkvoorbeeld

Het mooiste praktijkvoorbeeld dat ik ken, is de verandering van het salarissysteem van Voys. Dit was een beslissing:

- Met **grote impact** op iedereen binnen de organisatie
- Waarop we – met dank aan de Nederlandse wet – bijna **niet op terug kunnen** komen
- Die **urgent** was: ons oude systeem was stuk
- Die na veel onderzoek de beste optie leek voor ons bedrijf en daarmee en hoge **zekerheid** kende
- De drie mensen die het onderzoek hebben gedaan naar nieuwe systemen hadden de **hoogste zekerheid**, dus zij namen de beslissing

Hier kwam geen HiPPO (highest paid person's opinion) aan te pas, er is geen aandeelhouder, directeur, oprichter of CEO geraadpleegd. Deze beslissing hebben de mensen met de rol genomen.

Tot slot: de lastige beslissing die al genomen is

Na het nemen van de beslissing komt de communicatie erover en de uitvoer ervan. Soms zijn er lastige beslissingen die je eigenlijk al genomen hebt, maar waarvan je weet dat de uitwerking echt niet leuk gaat zijn. Het zijn de beslissingen waar je 'tegenaan hikt'. Hierbij is de spelregel heel simpel: op poep moet je niet kauwen, poep moet je doorslikken.

OP POEP MOET JE NIET KAUWEN, POEP MOET JE DOORSLIKKEN

Met andere woorden: stel die beslissing nooit langer uit dan nodig. Deze wordt niet eenvoudiger, de consequenties worden niet minder groot – en zelfs regelmatig veel groter – en de hoeveelheid tijd en energie die het kost wordt alleen maar meer. 'Eat the frog, rip the bandage off'. Het is niet leuk, maar het moet. Dan maar beter gelijk.

19

EEN FEEDBACKCULTUUR OM SAMEN TE GROEIEN

Als je geen manager meer hebt, dan moet feedback op je werk en op je persoonlijke ontwikkeling van je collega's komen. Maar feedback geven is superspannend en – zeker in de werkomgeving – niet de standaard. Als cultuur vooral gedrag is en je wilt feedback, dan zul je dit moeten vangen in een feedbackcultuur.

Maar hoe creëer je zo'n 'culture of feedback'? Die vraag stelde ik Annemieke, de specialist die ons hielp met het ontwikkelen van een interne 'meer dan feedback'-training. "Plan maar een interview in", was haar reactie. Twee weken later zaten we te videobellen.

Feedback is een rotwoord

Feedback is een rotwoord, was onze conclusie al vrij snel. Het roept vaak een paniekreactie op: "Oh help! Ik ga kritiek krijgen." Om die reactie weg te nemen, en daarmee de deur naar een feedbackcultuur open te zetten, kun je andere woorden gebruiken. Noem het leren en ontwikkelen, of nog beter: samen groeien. Een cultuur waarin feedback bijdraagt aan het werken en leren, kan alleen samen. Je werkt er – met elkaar – continu aan. En als feedback goed gebeurt, groei je beiden.

Zelfkennis is in een feedbackcultuur cruciaal. Zie daarvoor ook het hoofdstuk over de zelf in zelfsturing.

Geef het juiste voorbeeld en schroom niet

Een organisatie kent meestal formele of informele leiders. Dat kan voortkomen uit de oude hiërarchie, maar leiders kunnen ook gevormd zijn door ervaring of kennis over een specifiek onderwerp. Het voorbeeldgedrag van de mensen die een dergelijke positie hebben, is cruciaal voor een feedbackcultuur. Laat deze leiders daarom beginnen met het geven van en vragen om feedback.

Deze groep, zeker wanneer die als 'voormalige machthouder' in een inmiddels zelfsturende organisatie zit, heeft de neiging om zich terug te trekken. Ze zijn bang om te bepalend te zijn of te veel een stempel te drukken. Besef je dat de ervaring en kennis die ze hebben een enorme waarde hebben voor anderen. Dit niet overdragen of ter beschikking stellen, is een verlies voor zowel de organisatie als de mensen met wie je samenwerkt.

Als je feedback geeft, wees je dan bewust van het feit dat je dit doet vanuit de rollen die je hebt. Niet vanuit de (oude) leiderschapsstructuur: feedback in die zin kan al snel leiden tot een gevoel van beoordeeld worden. Hiermee doe je onbedoeld afbreuk aan het gevoel van veiligheid van degene die de feedback ontvangt.

Geef feedback dus in een veilige setting en vanuit gelijkwaardigheid. Een meer vragende stijl van feedback geven ("wat waren je overwegingen bij deze beslissing?") en zelf ook om feedback terug vragen, helpen hierbij.

Wil je feedback? Vraag erom (en maak dat eenvoudig)

Uit ons interne onderzoek blijkt dat er één primaire reden is voor collega's om feedback te geven. "Ik geef feedback als daarom gevraagd wordt. "We hebben dus te stimuleren dat er om feedback wordt gevraagd. Daarvoor is het verstandig om de drempel te verlagen: maak het makkelijk, bijvoorbeeld met slimme tools. En met tijd, ruimte en een proces maak je de feedbackcultuur nog rijker.

Creëer tijd, ruimte en een proces

Wat helpt bij het ontwikkelen van een feedbackcultuur is het creëren van tijd, ruimte en een vast proces om leermomenten in te vangen. Dit kan een teamreflectie zijn die je periodiek doorloopt, of een vast moment van zelfreflectie of rolreflectie. Ook waardevol: een vast reflectiemoment na afronding van een project.

Een vaste set van vragen waarmee je kunt leren, een vast proces en een vaste interval of vast moment zorgen voor houvast. Ook wen je op deze manier aan het proces van reflectie en het voeren van het gesprek, waardoor het meer de norm wordt. Bijkomende bonus: het wordt eenvoudiger toepasbaar buiten geplande momenten om.

Bij Voys hebben we verschillende vormen van feedback geïntegreerd in onze cultuur. Hieronder worden ze toegelicht mét voorbeelden, zodat je er een idee van kunt vormen en ze kunt vertalen naar je eigen organisatie.

Voorbeeld: rolfeedback

Eén van de systemen die we gebruiken is een rolevaluatieproces. Hierin beantwoord je voor jezelf een á twee keer per jaar enkele vragen over de rollen die je hebt:

- Ik heb plezier in deze rol. (1 = niet plezierig, 5 = zeer plezierig)
- Wat maakt de rol plezierig of niet? (open vraag)
- Ik kan mijn strengths gebruiken voor deze rol. (1 = helemaal niet, 5 = heel erg wel)
- Welke strengths gebruik je in deze rol? (open vraag)
- Hoe zelfverzekerd voel je je gemiddeld in deze rol? (1 = niet erg zelfverzekerd, 5 = zeer zelfverzekerd)
- Heb je het gevoel dat je genoeg tijd hebt om deze rol goed te bekrachtigen? (open vraag)
- Zou je meer of minder tijd willen besteden aan deze rol, of zou je het willen houden zoals het is? (open vraag)
- Hoe gehecht ben je aan deze rol? Ben je er dol op? (open vraag)
- Zou je er liever vanaf willen? (open vraag)
- Hoe belangrijk vind je deze rol voor de organisatie? (1 = helemaal niet belangrijk, 5 = absoluut cruciaal)

Deze vragen beantwoordt ieder voor zich, maar wel op een voor collega's toegankelijke pagina. Dit stelt anderen in staat om verdiepende vragen te stellen.

Voorbeeld: reflectie op eigen werk

Ik begin mijn dag meestal met een dagstart en sluit af met een reflectie. Tijdens de dagstart zet ik mijn agenda-items, to-do's voor die dag en projecten waar ik aan wil werken op een lijst. Als een item klaar is, schrijf ik erbij hoe lang het duurde en of het energie gekost heeft of energie opleverde. Je strengths zijn namelijk niet de dingen waar je goed in bent, het zijn de dingen die je energie opleveren in plaats van kosten. Meer over strengths lees je in het hoofdstuk over de zelf in zelfsturing.

Voorbeeld: externe feedback

Ook het krijgen van externe feedback is waardevol. Door ook feedback van buitenaf te krijgen, word je een organisatie die met het oog op klanten en gebruikers blijft ontwikkelen.

Externe feedback kun je op verschillende manieren vragen:

- Een klantreview, nadat je samen een project hebt doorlopen
- Ratings in een appstore
- Een feedback-knop binnen je eigen applicatie

Je kunt daarmee feedback krijgen op:

- Het proces dat een klant doorlopen heeft
- De tools die je ontwikkelt
- De mensen die betrokken zijn bij het proces

Deze informatie is onwijs waardevol als je jezelf, je collega's en het bedrijf wilt laten groeien.

Voorbeeld: externe feedback

Een voorbeeld van feedback onderdeel maken van een vast proces, is een codereview. Hierbij schrijft een ontwikkelaar code, die daarna door een andere ontwikkelaar wordt bekeken. Deze tweede ontwikkelaar geeft feedback op de code, waarna de eerste ontwikkelaar weer verder kan. Door dit in te bouwen in het proces van code naar livegang, veranker je feedback in een vast, repetitief proces.

Wie vraag je om feedback?

Als je feedback wilt ontvangen, is het handig om je af te vragen van wie je dat wilt hebben. Vaak zijn dit de collega's met wie je direct samenwerkt.
Soms zoek je naar mensen die meer senior zijn dan jijzelf in iets wat je wilt leren. Een vaste persoon als buddy, coach of mentor helpt om het krijgen van feedback de norm te maken.

Mentor versus coach

Word je als senior gevraagd als mentor of coach, wees je dan bewust van het onderscheid tussen mentorschap en coaching. Mentorschap is gestaafd op ervaring en senioriteit op een onderwerp, en daarmee het overbrengen van die kennis. Een coach is vooral vraagsteller en spiegel. Een coach faciliteert het vinden van de eigen oplossing en het helder krijgen van eigen gedachtebeelden en verwachtingen. Wees je ervan bewust dat je deze rollen beide kunt hebben: je kunt er prima tussen schakelen.

Buddysysteem

Veel organisaties werken met buddysystemen. Deze zijn gekoppeld aan ervaring: de oude meester-gezel-structuur. Buddysystemen die meer aan de coachende kant zitten – de stok achter de deur – zijn ook waardevol.

Hoe vraag je om feedback?

Je kunt het je collega's makkelijker maken om je van feedback te voorzien door de juiste vragen te stellen. Er is weinig zo verlammend als om op een onbewaakt moment de vraag te krijgen: "Zeg Vera, heb je nog feedback voor me?" Vera kan op die manier namelijk alleen maar gissen naar waar je precies feedback op wil, wat voor jou belangrijk is, waar je onzeker over bent en hoe zij je het beste kan helpen. Je helpt Vera door je vraag veel specifieker en op een beter moment te stellen.

Maak het specifiek

Hoe specifieker de vraag, hoe specifieker (en nuttiger) de feedback is die je ontvangt. Dat specifiek maken kan op verschillende manieren:

- Je kunt feedback vragen op een specifiek *moment*, bijvoorbeeld bij de afronding van een project
- Je kunt de feedback koppelen aan een *vaardigheid* die je verder wilt ontwikkelen, bijvoorbeeld het geven van een presentatie
- Je kunt de feedback koppelen aan een bepaalde *waarde* die voor jou belangrijk is, bijvoorbeeld openheid in je communicatie
- En je kunt feedback koppelen aan de *relatie* die je hebt met je collega's, bijvoorbeeld over hoe je je samenwerking kunt verbeteren.

Meestal kun je deze punten met elkaar combineren om tot een superspecifieke feedbackvraag te komen.

Hoe geef ik feedback?

Dan de andere kant van de medaille: feedback geven. Hoe doe je dat?

Vier de goede dingen het meest

Ons brein onthoudt kritiek of negatieve feedback beter dan positieve feedback of complimenten. Ook hebben we de neiging om ons te focussen op wat er niet goed gaat. En dat terwijl positieve stimulans op de dingen waar mensen goed in (willen) zijn, de grootste aanjager van groei is.

Vier daarom de goede dingen het meest. Als mensen iets geweldigs doen, complimenteer ze. Zeg het als iemand gedrag vertoont dat je in de toekomst graag wil blijven zien.

Zorg daarnaast voor een goede verhouding tussen kritiek en complimenten. Sommige bronnen zeggen dat je vier complimenten tegenover één kritiekpunt zet, anderen adviseren zelfs zeven op één. Wat de verhouding ook is: complimenten krijg je bijna nooit te veel.

Focus je op het proces, niet op de uitkomst

Als je feedback geeft, focus je dan niet te veel op het eindresultaat. Richt je in plaats daarvan op het proces waarmee iemand tot het eindresultaat is gekomen. Permanente verbeteringen in het proces zorgen bijna automatisch voor een beter eindresultaat. Daarnaast zijn die verbeteringen structureel en kun je aan het eindresultaat vaak niet zoveel meer veranderen.

Geef feedback op tijd

Zie je iets wat goed gaat of beter kan, en wil je daarop inspelen? Doe het dan gelijk. Tijdigheid is heel waardevol bij groeimomenten. De cyclus van bouwen-meten-leren moet zo kort mogelijk zijn. De herinnering is nog vers, het gedrag is nog vers en het is een logisch moment om feedback te geven: gelijk als je het ziet. Uitstel leidt toch vaak tot afstel.

Laat je dus niet tegenhouden door een feedbackproces met vaste momenten. Wacht niet tot het 'officiële' moment met het geven van feedback, maar doe het meteen. Niets zo vervelend als te horen krijgen dat je drie maanden geleden iets beter had kunnen doen.

Check of het een goed moment en de juiste vorm is

Voordat je feedback geeft, vraag even of dit het goede moment is. De ontvanger heeft misschien helemaal geen ruimte om je feedback te verwerken omdat ze, bijvoorbeeld, op het punt staan om op vakantie te gaan of tegen een deadline aanhikt. Vraag dan wanneer het beter uitkomt.

De manier waarop mensen graag feedback ontvangen verschilt ook nogal. Geschreven? Even bellen? Samen wandelen? Ook dat is iets wat je bij je collega kunt navragen.

Nooit "ik heb gehoord", maar "ik heb ervaren"

Er is binnen zelfsturing geen manager meer. Wanneer je dus ergens last van hebt, dan bespreek je het met de persoon bij wie je het probleem ervaart.

Daarbij gebruik je geen input of meningen van anderen: houd het bij jezelf. "Ik heb ervaren", is veel krachtiger in het gesprek dan "ik heb gehoord". Die laatste laat ruimte voor discussie, terwijl de manier waarop jij iets hebt ervaren daar geen ruimte voor laat.

Projecteer niet, stel vragen en luister

Als je een gesprek hebt over wat je hebt ervaren, probeer dan niet te projecteren. Ga vooral op zoek naar wat er bij de ander speelt. "Ik ervaar dit, en dat doet het volgende met me", is een prima aftrap van een gesprek. Stel vervolgens vragen met de intentie om te begrijpen. Dan luister je echt. Helderheid is key bij snappen wat er is gebeurd en voor het afstemmen van toekomstige verwachtingen.

Houd het gesprek feitelijk en specifiek. Zelfs als je een emotie uit, kun je dat als een feitelijkheid brengen. "Ik merk dat wat je zegt emotie bij me oproept", is ook feitelijk. Probeer ook te valideren. "Ok, dus als ik je zo hoor heb je het volgende ervaren?" Zo weet je zeker dat je elkaar echt goed begrijpt.

Feedback moet in balans zijn

Vraag je iemand ergens feedback op te geven, krijg je vaak: "Goed stuk, maar..." gevolgd door een waslijst aan verbeteringen. Zo'n waslijst kun je als ontvanger redelijk uit het veld slaan. Veel prettiger is het als je net zo gedetailleerd feedback krijgt op de dingen die goed gaan, als op de verbeterpunten. Van beide leer je en beide krijgen daarmee evenveel aandacht.

Wees integer en dapper

Wees integer en wees dapper. Het geven van feedback is net zo spannend als het ontvangen ervan. Durf je daarin als ontvanger en als zender open te stellen en blijf bij jezelf. Een kwetsbare houding helpt daarbij.

Feedback is superbelangrijk om te kunnen groeien en om succesvol samen te kunnen werken.

Bedankt.
voys

20

SUCCESVOL SAMENWERKEN EN FOUTEN MAKEN

Collega Joris Engbers schreef ooit een prachtig artikel met de titel 'Holacracy is for grown-ups'. Vrij vertaald: zelfsturing is samenwerken voor volwassenen. Een quote uit zijn schrijven:

> IN ZELFSTURENDE ORGANISATIES ZIJN ER GEEN OUDERS EN GEEN KINDEREN. HET SYSTEEM GAAT ERVAN UIT DAT IEDEREEN IN HET SYSTEEM EEN VOLWASSENE IS DIE VERSTANDIGE BESLISSINGEN KAN NEMEN ZONDER OM TOESTEMMING TE HOEVEN VRAGEN.
>
> - JORIS ENGBERS

Om daar goed invulling aan te geven, zijn vier zaken van belang.

1. Voorkom frustratie en zorg voor helderheid

De meeste conflicten op het werk komen voort uit onduidelijkheid. Eén van de zaken waar we bij Voys de afgelopen jaren de meeste tijd in hebben geïnvesteerd, is het verschaffen van helderheid. Helderheid over de visie, helderheid over strategie, helderheid over wie welke rollen heeft, helderheid over verantwoordelijkheden, helderheid over projecten en helderheid over de status ervan.

Veel van mijn eigen werkfrustratie ontstaat namelijk als er geen helderheid is. Ik kan dan in het gesprek staan met een "ik verwacht dit"-attitude, maar dat brengt me meestal niet heel ver.

Wat wél helpt, is eerst helderheid krijgen over de wederzijdse verwachtingen. Dat doe je door vragen te stellen als:

- We doen zaken over het algemeen op deze manier, zie jij dat ook zo en ben je dat met me eens?
- Ik had verwacht dat dit om deze reden op deze manier zou verlopen, kun je me uitleggen waar om dat nu anders is gegaan?

Vragen stellen met het doel om te begrijpen geeft veel inzicht, zeker als dingen anders lopen dan verwacht.

Nu kan het zijn dat je er op de 'wat' niet uitkomt met elkaar. Vaak vallen we dan terug op de 'hoe': het belangrijkste is helderheid over hoe we met elkaar willen samenwerken. In die kernwaarden, of nog een stap verder, in de reden van bestaan van het bedrijf, vind je elkaar vaak wel.

2. Je moet succesvol fouten maken

Fouten maken moet

Het maken van fouten moet je omarmen.
Een groeiende organisatie experimenteert en doet nieuwe dingen. Daar hoort automatisch bij dat er dingen fout gaan. Stop je met fouten maken, dan stop je met leren. Zie je iets fout gaan, beschuldig dan niet maar vraag hoe je kunt helpen bij het oplossen van de 'fout'.

De eerste reactie is altijd: "Wat vervelend, hoe kan ik je helpen?" in plaats van "hoe kan dit nou gebeuren?", "waarom is dit fout gegaan?" en al helemaal niet "wie heeft dit gedaan?!". Elk van die reacties zijn aanvallend en vragen om een verdediging. Maar een probleem heeft niets aan verdediging, het heeft iets aan een oplossing.

Op een later moment kun je prima kijken hoe het fout kon gaan. Het is dan ook goed om de waarom-vraag rustig vijf keer herhalen. Laat dat vooral doen door de mensen die betrokken zijn bij het proces. Zij hebben de beste kijk op de zaak en de grootste drijfveer om de fout permanent op te lossen.

We hebben meegemaakt dat er dure fouten gemaakt werden, waarmee we letterlijk de jaarwinst van het bedrijf heb zien verdampen. “Waarom hebben jullie die collega niet ontslagen?”, vroeg een ondernemer me toen ik dit verhaal deelde. “Omdat we net 40.000 euro aan leergeld hebben geïnvesteerd”, was mijn antwoord.

Belangrijk is dat je fouten niet stiekem maakt, maar ze deelt en viert. Bij ons deel je je fouten in onze interne chattool, in het *humble brags plus epic failures*-kanaal. Vrij vertaald: nederig opscheppen en epische mislukkingen. Door het intern te delen, leren we er allemaal van.

De check of mensen fouten durven te maken is zelfs onderdeel geworden van het koffiegesprek dat we hebben met potentiële nieuwe collega’s. Daarbij delen we eerst een persoonlijke fout die we recent gemaakt hebben en vragen we de sollicitant of die ook zo’n mooi verhaal heeft. Komt daar geen antwoord op, dan durf je niet te experimenteren of je durf het niet te delen. In beide gevallen kan dit betekenen dat je niet goed in onze bedrijfscultuur past.

Dat cultuurelement brengt ons bij het volgende onderdeel van fouten maken: het soort fout.

Waarde- en procesfouten

Er zijn verschillende typen fouten: waardefouten en procesfouten. Een procesfout betekent dat er een fout in het proces zit. Een waardefout betekent dat je tegen de waarde van het bedrijf, of erger, onethisch handelt.

Een voorbeeld van een waardeprobleem is de Libor-affaire, waarbij 30 medewerkers van onder andere de Rabobank het rentetarief manipuleerden dat werd gebruikt voor bijvoorbeeld leningen, hypotheken en spaarrentes.

Je kunt waardeproblemen niet oplossen met processen. Als er iets scheef zit in een persoon of er zijn verschillende interpretaties van waarden, dan los je dat niet op met beleid. Procesproblemen kun je niet oplossen met een cultuurwijziging. Procesproblemen los je op door de root cause, de oorzaak, te snappen en op basis daarvan het proces aan te passen.

PROCESPROBLEMEN MOET JE AAN DE PROCESKANT OPLOSSEN EN WAARDEPROBLEMEN KUN JE ALLEEN AAN DE WAARDEKANT OPLOSSEN

Waardeproblemen los je op door ‘het licht aan te doen’. Waardeproblemen worden vaak verscholen gehouden voor de organisatie, met andere woorden: ze gebeuren ‘in het donker’. Helderheid, transparantie en een sterke feedbackcultuur zijn de oplossing voor waardeproblematiek:

- Helderheid zorgt ervoor dat de verwachtingen duidelijk zijn
- Transparantie zorgt ervoor dat zaken niet verscholen kunnen blijven
- De feedbackcultuur zorgt ervoor dat mensen zich uitspreken als (kern)waarden van een organisatie worden overschreden

Op waardeoverschrijding moet je als organisatie buitengewoon kritisch zijn en blijven. Als je het één keer oogluikend toelaat, is het een probleem. Laat je het een tweede keer gebeuren, dan is het blijkbaar toegestaan en zal dit gedrag zich herhalen. Voordat je het doorhebt wordt dit gedrag standaard in je cultuur.

3. Je eigen houding en een succesvol gesprek

In onze opvoeding, maar ook in ons schoolsysteem, leren we om te kijken naar anderen: zij leren ons iets of vertellen wat we wel en niet mogen doen. Hierdoor ontstaat een soort standaard afwachtende houding, waarin we wachten op goedkeuring.

Dit werkt door in onze samenwerking en communicatie binnen organisaties. Stephen Karpman introduceerde daarvoor in 1968 een model dat hij de dramadriehoek noemde, waarbij je in 'dramasituaties' altijd de rol van de aanklager, de redder of het slachtoffer inneemt. In dit model zie je dat een reactie of gedrag zich richt op de ander, in plaats van op je eigen gedrag.

In een systeem waarin je als volwassenen samenwerkt, begin je bij je eigen gedrag.
Als je je aan een situatie ergert, zegt dit meer over jezelf dan over de ander in de situatie. Het is belangrijk dat je jezelf kent en verantwoordelijkheid neemt voor je voor eigen reacties en emoties.

Het voeren van succesvol gesprek

Een goed gesprek is niet alleen het gesprek. Wat je ervoor en erna doet, is net zo belangrijk. We delen met je hoe je een gesprek goed voorbereidt én afsluit, zodat het een geweldig gesprek wordt.

Maak tijd voor de voorbereiding

De ervaring leert dat de gesprekken waar mensen goed voorbereid ingaan verreweg de beste gesprekken zijn. Goede voorbereiding kun je voor jezelf faciliteren, door er simpelweg tijd voor in te plannen. Zo kun je de informatie die aanwezig is doornemen en indien nodig, aanvullen. Ook kun je bepalen wat de intentie is van je gesprek.

Deel informatie tijdig

Heb je zelf informatie die je wilt delen, zorg dan dat deze op tijd bij anderen aanwezig is. Zo maak je het voor je gesprekspartners mogelijk om het gesprek goed voor te bereiden.

Als mensen voorbereid het gesprek in gaan, gaat het veel minder over meningen en veel meer over de werkelijke inhoud. Daarmee zijn beslissingen beter en wordt het gesprek prettiger én korter.

Check-in en check-out

Voordat je een bespreking begint, is een check-in handig. Benoem even de zaken die je nog bezighouden, zodat je deze daarna los kunt laten en present kunt zijn in het gesprek.

Ook een check-out aan het einde van een meeting is prettig. Geef iedereen even de ruimte om te reflecteren en probeer daarbij niet op elkaar te reageren. Zo rond je een gesprek succesvol af.

Maak je hoofd leeg na de bespreking

Het is goed om ook ná een gesprek even ademruimte te hebben. Zo heb je tijd voor jezelf en kun je eventuele vervolgacties documenteren. Je voorkomt op deze manier dat je de emotie of het volle hoofd van het ene gesprek meeneemt naar een ander gesprek.

Luister naar je lijf en het belang van body intelligence

Luisteren naar je lijf is een waardevolle tool als je met anderen samenwerkt. Dat geldt voor het dagelijkse werk, maar ook als je het hier besproken gesprek in gaat. Zeker als het gesprek persoonlijk wordt en feedback bevat. Over luisteren naar je lijf valt veel te vertellen en daarom hebben we er een apart stuk over geschreven.

Sorry zeggen

Je hebt onwijs je best gedaan tijdens het gesprek en je hebt zo goed mogelijk geluisterd naar je lijf, maar toch liep het gesprek niet goed. Je bent uit je slof geschoten of hebt iets gezegd via de mail, waarvan je een dag later denkt: “Shit, dit had ik anders moeten doen” Bespeur je de ‘dit heb ik niet goed gedaan’-emotie bij jezelf? Dan zit er maar een ding op: zeg sorry. Maak het weer goed. En vergeef jezelf voor de reactie.

4. Selectie aan de poort

Om samen te groeien moet je mensen in je organisatie verzamelen die dat ook willen. Een grote diversiteit aan mensen is belangrijk voor een succesvol bedrijf, maar er zijn een aantal zaken die de mensen gemeenschappelijk moeten hebben.

Het belangrijkste zijn de waarden. Deze moeten grotendeels gedeeld worden, en dat moet je toetsen als je nieuwe mensen toevoegt aan het geheel.

In een zelfsturende organisaties moet je:

- Fouten durven maken
- Gelijkwaardig willen samenwerken
- Samen belangrijker vinden dan het individu
- Bereid zijn om uit de dramadriehoek te stappen
- Vooral in een *growth mindset* willen handelen
- Passen bij de *purpose* van de organisatie

Toets deze zaken bij het aannemen. Waar je skills kunt aanleren, is dat voor zaken als waarden aanzienlijk lastiger, zo niet onmogelijk.

Heb je mensen bij wie de selectie aan de poort fout is gegaan, durf dat dan ook te erkennen en neem afscheid van elkaar. Doe dat zo goed mogelijk. Bij ons betekent dat: met opgeheven hoofd erin, met opgeheven hoofd eruit.

voys

In this meeting room:
max. 4 persons.

GROTE ORGANISATIE-VRAAGSTUKKEN

21

VISIEBEPALING EN VISIECONVERSATIES

VISIEBEPALING EN VISIECONVERSATIES
VISIEBEPALING EN VISIECONVERSATIES
VISIEBEPALING EN VISIECONVERSATIES

Visie is de droom van je bedrijf die nog geen werkelijkheid is. Meestal komt een visie bij een eigenaar, oprichter of directie vandaan. Binnen een zelfsturende organisatie zie je over het algemeen dat hier een rol voor ontstaat, die – zeker in het begin – vaak wordt gedragen door de eigenaar of oprichter.

Hoe langer je bezig bent met zelfsturing, hoe meer je zult merken dat de visie iets van de organisatie wordt. Visie is namelijk een heel breed domein. Het kan gaan over wat voor bedrijf je wilt zijn, hoe je wilt samenwerken en wat voor een product je aan het ontwikkelen bent. Ook zal de organisatie regelmatig geholpen zijn als je met elkaar over verschillende onderwerpen een visie ontwikkelt.

Daarbij merk je dat de expertise om een visie te ontwikkelen – waarover dan ook – niet meer ligt bij één persoon, maar veel vaker bij een club mensen. Tijd voor een slim proces om die mensen samen te brengen en hun ideeën om te zetten in iets waar de rest van de organisatie baat bij heeft. We delen vier stappen die je helpen om een visie te ontwikkelen.

De visieconversatie

De visieconversatie is een open gesprek. Iedereen die een visie over een onderwerp nodig heeft, kan zo'n visieconversatie aanvragen. Het gesprek wordt begeleid door de visieconversatie-facilitator. Deze rol helpt de persoon die de visieconversatie aanvraagt met het voorbereiden van het gesprek. Zo worden onder andere de belangrijkste vragen gedefinieerd. Samen nodigen de facilitator en de aanvrager rollen en mensen uit die veel met het onderwerp hebben of hier binnen de organisatie verantwoordelijk voor zijn.

Bij het gesprek sluit ook altijd de rol Utopian aan. De Utopian is de bewaker van de visie van het bedrijf. De taak van deze rol is het vertalen van de uitkomsten van het gesprek naar één totaalverhaal. Dit zijn vaak één of meerdere nieuwe slide(s) in één centrale open presentatie (slidedeck).

de uitkomst vastgelegd en gedeeld met de rest van de organisatie. Meestal vindt er ook een townhall meeting plaats over nieuwe onderdelen van de visie. Daar worden niet alleen de uitkomsten gedeeld, maar is er ook een open mic beschikbaar om hier vragen over te stellen.

Voorbeelden

Voorbeelden van zaken waar we een visieconversatie over hebben gevoerd:

- Wat zijn onze kernwaarden?
- Hoe willen wij – buiten wat de wet ons voorschrijft – omgaan met privacy binnen onze organisatie en de producten die we ontwikkelen?
- Wat bedoelen we als we de termen 'open' en 'vrij' gebruiken?
- Wat is de rol van HR binnen zelfsturende organisaties?
- Hoe gebruiken we Spys – de plek waar we samenkomen voor de lunch, maar ook voor grotere meetings, events en gezelligheid – nu en in de toekomst?
- Wat verstaan we onder een bevrijde eindgebruiker, op dit moment onze belangrijkste metric?
- Wat zijn de relaties en onderliggende verwachtingen van de verschillende juridische entiteiten binnen onze structuur?
- Hoe ziet de *future workspace* eruit: waar Voys haar tools voor ontwikkelt en waar ze zelf een weerspiegeling van wil zijn?
- Hoe zit diversiteit eruit in de *future workspace*?

Het format

We duiken nu diep het format in. Dit format is niet heel vast, omdat het situationeel wordt toegepast. Er zitten veel lessen in over situaties die zich voor kunnen doen én mogelijke oplossings-richtingen. Daarom delen we het format graag in de volledigheid.

Wat heb je nodig?

- Een visionair: de persoon/rol die de vraag stelt voor de gedeelde visie of meer duidelijkheid wil over een bestaande visie. Dit kan ook een groep mensen zijn
- Een groep mensen voor het gesprek van maximaal acht personen
- Een facilitator, iemand die niet óók een van de acht mensen in het gesprek is
- Een secretaris, dit kan een van de acht mensen in het gesprek zijn of de facilitator
- Een ruimte (virtueel of fysiek, als iedereen maar in dezelfde ruimte kan zijn)
- Post-its
- Pennen
- Tijd
- Een open geest

Stap 1: Intake

De intake vindt plaats met alleen de visionair. In dit gesprek is het belangrijk om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

1. Wat is het doel van de visieconversatie?
2. De ene vraag: op welke vraag wil je antwoord hebben? Vaak is dit de vraag achter de vraag. Hoe beter je dit helder kunt krijgen in het voortraject, hoe beter de conversatie zal ver-
3. lopen.
4. Wie wil je bij de discussie betrekken? Welke rollen of personen? Wil je een open
5. uitnodiging voor deelname naar iedereen bin-
6. nen de organisatie of zoek je specifieker?
7. Waarom wil je deze vraag beantwoorden?

Na dit gesprek worden de vraag en de ‘waarom’ gedeeld, eventueel inclusief een open uitnodiging. Bij Voys hebben we hiervoor een speciaal Slack-kanaal.

Stap 2: Voorbereiding

Ter voorbereiding voor het gesprek wil je de deelnemers bevragen. Een enquête is daarvoor heel geschikt. Deze gaat ongeveer een week voor het werkelijke gesprek naar de deelnemers, waarbij er twee dagen voor het gesprek nog een herinnering volgt.

Het doel is niet alleen om informatie te verzamelen, maar ook om de deelnemers in de denkmodus te krijgen. Indien relevant, kan een grotere enquête worden verstuurd naar willekeurige mensen in de organisatie om meer feedback te krijgen. Dit doe je vaak bij topics die het hele bedrijf vergaand raken.

Mogelijke vragen voor de enquête:

- Hoe verhoudt deze gedeelde visie zich tot onze kernwaarden?
- Wat is jouw definitie van [onderwerp van het visiegesprek]?
- Waarom hebben we een gedeelde visie op [onderwerp] nodig?
- Missen we iets met de huidige visie of het gebrek aan visie op dit onderwerp?
- Moet deze visie kwantificeerbaar zijn en zo ja, hoe?
- Wat hebben we nodig om deze visie in stand te houden/te verwezenlijken/ernaartoe te werken?
- Waar/wat zal deze visie ons over drie jaar brengen?

Stap 3: De visieconversatie

1. Proces
Leg de stappen voor dit specifieke visiegesprek uit.

2. Check-in
Laat iedereen inchecken op de bijeenkomst. Benoem wat je bezighoudt om het daarna los te laten. Dit maakt je hoofd leeg, zodat je werkelijk aanwezig kunt zijn bij de conversatie.

3. Introductie
Inleiding door de facilitator, inclusief van de ene vraag die we hier hebben te beantwoorden en een samenvatting van de uitkomsten van de enquête.

4. Verhelderende vragen
Deze ronde is voor iedereen om duidelijkheid te krijgen. Hierna begrijpen ze het doel en de waarom-vraag van de visionair.

De vragen die daarna volgen zijn afhankelijk van het onderwerp en de toepasbaarheid.

5. Een 'mijn standpunt'-ronde
Iedereen mag zijn mening geven over de vraag. Geen reactie, punt.

Afhankelijk van de reden waarom deze vraag beantwoord moet worden, kan de aanpak variëren. Dit zijn enkele voorbeelden van benaderingen, afhankelijk van de reden van de visievraag.

- Waarom: we willen te weten komen of we een gedeelde opvatting hebben over deze visievraag.
- Waarom: wij zijn het volstrekt oneens over het antwoord op deze visievraag

Deze vraag beantwoord je tijdens een discussie. Het hoofddoel van de discussie is om alle meningen op tafel te krijgen en te zien waar ze overeenkomen en waar ze afwijken. Het doel van de discussie is niet om alle problemen die boven tafel komen op te lossen. Je zit hier voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

- Waarom: wij zijn verward over deze visievraag.
- Waarom: we hebben nog geen visie (vraag) over dit onderwerp.
- Waarom: de huidige visie is niet duidelijk genoeg en helpt ons niet bij het nemen van dagelijkse beslissingen.

Dit is een ingekorte versie van de vragen die je kunt stellen. Meer inhoudelijke vragen vind je op onze website. Zoek op Google naar 'visieconversatie Voys'.

6. Antwoord op de vraag
Hebben we een antwoord op de ene vraag bereikt? Zo ja, dan probeert de facilitator alle inbreng te concluderen tot één antwoord. Onthoud: geen consensus, maar instemming.

7. Afronden
De facilitator haalt belangrijke bevindingen uit de discussie naar voren waarover misschien extra gepraat of nagedacht moet worden. Dit wordt veelal binnen het reguliere werk opgepakt en niet binnen het visieconversatie-format.

8. Impact
Kleine ronde van iedereen, inclusief de vraag: wat voor impact zal dit antwoord hebben?

9. Afsluitende ronde en reflectie
Iedereen mag zijn laatste gedachten over de sessie delen en erop reflecteren zonder dat een ander daarop reageert.

Stap 4: Nazorg

In de laatste stap deelt de secretaris het wrap-up-document in de communicatiekanalen. Ook worden een paar slides toegevoegd aan het visiedocument. Eventueel wordt er een townhall-sessie voorbereid over het onderwerp.

22

STRATEGIEBEPALING EN HET OUTLOOK-PROCES

Weten waar je naartoe gaat geeft houvast, richting en rust. Dat maakt een goede visie en strategie essentieel voor een gezonde samenwerking én het goed kunnen invullen van zelfsturing binnen een organisatie.

Strategie bepaalt voor een deel wat de regels van het spel zijn. Een strategie moet duidelijk genoeg zijn om richting te geven en flexibel genoeg om adaptief te kunnen zijn. Ik vergelijk een strategie dan ook vaak met liften – het meerijden met iemand, niet de lift in je bedrijfsgebouw.

1. Jij bepaalt de eindbestemming, maar de route ernaartoe leer je gaandeweg. Tijdens deze reis kan het zijn dat de eindbestemming net even anders wordt en dat is prima.
2. Het ontbreken van een duidelijke eindbestemming en stip op de horizon maakt het liften lastig en onduidelijk.

Sorry, je MT is niet goed genoeg

Binnen traditionele organisaties wordt strategie standaard door een managementteam geformuleerd. In het MKB is het nog wel eens de CEO of directeur die de strategie bedenkt en daarna heel vaak herhaalt. Ik geloof niet dat dit de beste manier is van strategiebepaling. Eén persoon, of een kleine groep mensen, ziet namelijk niet alles. Daarnaast wil je dat de strategie herkenbaar is voor iedereen binnen het bedrijf, zodat mensen zich eraan kunnen en willen verbinden. Daarom wil je de strategie eigenlijk met de gehele organisatie kunnen bepalen.

De creativiteit en expertise aanwezig in alle lagen van de organisatie is van onschatbare waarde, daarover lees je meer in het hoofdstuk over the wisdom of the crowd. Deze expertise zou dan ook gebruikt moeten worden om de beste acties richting de toekomst te bepalen. Teams moeten in staat worden gesteld om initiatieven voor te stellen waarbij ze de overtuiging hebben dat deze het meest bijdragen aan de langetermijndoelen. Deze overtuiging en betrokkenheid zorgen voor intrinsieke motivatie en draagkracht. En juist dit is in de uitvoering hard nodig om bergen te verzetten en successen te behalen. Het levert betrokken collega's op die eigenaarschap voelen, wat weer belangrijk is om als organisatie veerkrachtig te kunnen zijn.

Welke elementen zitten in een goede strategie?

De basis van het Outlook-proces: het one page strategy plan van de Rockefeller Habits

Wij zijn op het moment van schrijven al vier jaar bezig met een aangepaste vorm van de Rockefeller Habits, die voortkomt uit het boek *Scaling Up*.

De Rockefeller Habits biedt onder andere het *one page strategic plan*: een strategie die op één pagina te vangen is. Geen gedoe met documenten die oneindig veel pagina's tellen.

Met het *one page strategy plan* op zak ontstond de vraag: hoe maken we dit een gedistribueerd systeem? Hoe zorgen we ervoor dat alle delen van de organisatie hiermee aan de slag kunnen? En dan op zo'n manier dat alles op elkaar is afgestemd?

We hebben er uiteindelijk voor gekozen om:

- Het *one page strategy*-format te vertalen naar vragen die je als team kunt beantwoorden in een gedistribueerd proces
- Er extra vragen aan toe te voegen, zie hiervoor het hoofdstuk over de 21 vragen waarmee je strategie kunt maken
- Het format van zowel de evaluatie als de strategiesessie te standaardiseren
- De uitkomsten op een standaard manier te gaan vangen
- Aan de manier van opschrijven later elementen van de policy X-matrix toe te voegen

Zo ontstond er een totaal nieuw systeem wat we **het Outlook-proces** noemen.

Veel formats om uit te kiezen

Je zult in je zoektocht naar een format veel systemen vinden. Naast de Rockefeller Habits worden de volgende drie formats veel gekozen:

- Het OKR-format van Google
- Het Rhythm-format van Spotify en
- *De Art of Action Strategy Briefing* van Stephen Bungay

In 2020 maakte Mattias Skarin een vergelijking van deze drie verschillende formats. De formats hebben elk unieke elementen, maar ook elementen die overlappen. Met het schrijven van Mattias in het achterhoofd, konden we ons eigen Outlook-format aanhouden tegen deze elementen. We vonden heel veel overlap en een aantal onderscheidende zaken. Wat maakt nu een goede strategie?

Deze 13 elementen zijn nodig voor een goede strategie

Op basis van het schrijven van Mattias en onze eigen lessen, kwamen we op de volgende 13 elementen die volgens ons onderdeel zijn van een goede strategie.

1. De strategie moet helpen bij het stellen van doelen
2. De strategie moet meetbaar zijn
3. De strategie moet helpen bij prioritering
4. De strategie moet een hoofddoel identificeren
5. De strategie moet de intentie of het 'waarom' duidelijk maken
6. Er moeten een transparante zichtlijn zijn: hoe dragen de doelen van mij of mijn team bij aan de doelen van de organisatie?
7. De 'is dit haalbaar?'-toets moet onderdeel zijn van de strategievorming
8. Zelfevaluatie van de behaalde doelstellingen moet mogelijk zijn
9. De strategie moet 'omgevingsbewust' zijn: je moet je landschap en de trends daarin meenemen in het stellen van je strategie
10. De strategie moet duidelijkheid geven aan de vrijheden waarmee je kunt manoeuvreren, maar ook aan de grenzen waarbinnen je werkt
11. Visualisatie van de status en voortgang moet mogelijk zijn
12. Cultuur moet onderdeel zijn van je strategie
13. Het format moet werken voor decentrale teams

Het Outlook-proces scoort hoog op veel van de hierboven genoemde elementen, maar formats werken vooral goed omdat je ze kunt aanpassen aan jouw bedrijf. Houd deze 13 elementen dus in het achterhoofd, kijk wat jouw organisatie nodig heeft en pas het format daarop aan.

Het Outlook-proces: zo doen wij het

Het is goed om te weten dat we binnen zelfsturende organisaties vaak werken met cirkels en rollen. Omdat het Outlook-proces ook voor hiërarchische teams geschikt is, gaan we voor de volgordelijkheid van het proces even uit van een typische organisatiepiramide.

Het Outlook-proces start met de evaluatie van de meest operationele teams. In deze evaluatie kijken de teams hoe verschillende projecten de afgelopen periode zijn verlopen en waar ze hun focus de komende periode op willen hebben. Ook bepalen ze wat ze daarvoor nodig hebben van andere teams. Tot slot kijken ze naar de behoefte van het bovenliggende tactische team en kijken hoe ze bij kunnen dragen aan die behoefte.

Deze input wordt besproken in het tactische team die eenzelfde cyclus doorloopt en hun output weer meeneemt naar het meest strategische team. Zij gebruiken de input van de gehele organisatie om een eenduidige lijn te hebben voor de komende periode van vier maanden tot een jaar. Elk team denkt dus na over wat het bij kan dragen aan het team wat een niveau abstracter opereert en wat het zelf van dat team nodig hebben. Hiermee ontstaat er van nature veel afstemming. Ook hoeft het strategische team vaak alleen accenten aan te brengen in de prioriteit van het werk, maar niet in de inhoud ervan. Dat zorgt dus eigenlijk alleen voor samenhang en verbinding.

De projecten die het meest strategische team uiteindelijk als belangrijkste bestempelt, gaat terug naar de laag eronder – de tactische laag. Dit wordt het project met de hoogste prioriteit. Daarnaast is er nog ruimte voor eigen projecten: ook de tactische laag doet een eigen strategiesessie. De output daarvan gaat naar de operationele laag die weer bepaalde projecten zal overnemen. Ook deze laag bepaalt welke projecten die zelf daarnaast wil uitvoeren. Zo is er ruimte voor wat de teams noodzakelijk vinden, maar wel in lijn met wat de organisatie in het geheel nodig heeft.

Dit proces herhaalt zich elke vier maanden waarbij één keer per jaar verder vooruit wordt gekeken, naar één en drie jaar.

De hoogtepunten op een rij:

- Het meest operationele team evalueert
- Dit team geeft output aan buitenliggende teams die de informatie, vragen en prioriteiten meenemen in de totaalevaluatie
- Totaalevaluatie geeft weer input voor nieuwe strategiesessie

Tijdens een strategiesessie wordt via een grote set vragen antwoord en invulling gegeven aan de volgende hoofdonderdelen:

- Waarom bestaan we? (why/purpose)
- Wie zijn we, waar zijn we goed in en wat vinden we belangrijk? (strengths/weaknesses/values/priorities)
- Waar willen we naartoe en wat beloven we daarbij aan onze omgeving? (trends/dreams/three years picture/goals/brand promise)
- Wat willen we dit jaar bereiken?
- Wat willen we de komende maanden bereiken?
- Hoe gaat we meten of we het goede, goed doen?

Aan deze onderdelen geven we invulling door een lijst van vragen te beantwoorden. Welk vragen en waarom deze vragen bespreken we in het volgende hoofdstuk over strategiebepaling.

Waarom vier maanden, een jaar en drie jaar?

We houden in het Outlook-proces periodes aan van vier maanden, een jaar en drie jaar. Dat heeft een reden. Omdat Voys een snelgroeiende organisatie is, zijn onze periodes korter dan ze worden beschreven in het boek *Scaling Up*, waar de Rockefeller Habits vandaan komen. Als snelgroeiende organisatie ligt onze 'horizon' ongeveer drie jaar bij ons vandaan.

Groeit je bedrijf met meer dan 100 procent per jaar, maak de lange termijn dan korter: bijvoorbeeld twee jaar. Groeit je bedrijf minder snel, kies dan voor een periode van bijvoorbeeld vijf jaar.

Verder kiezen wij voor jaardoelen, omdat deze voor elk team invulbaar zijn. Binnen het raamwerk van drie jaar lukt het elk team om in te schatten wat ze dit jaar willen realiseren en of dat haalbaar is.

Tot slot komen we bij de episode: de periode van vier maanden. Omdat het Outlook-proces intensief is, wil je het niet te vaak herhalen. We merkten dat drie maanden te kort is om projecten goed af te ronden, daarom zijn we tot vier maanden gekomen.

We beginnen inmiddels te merken dat we steeds beter worden in het proces en daarmee verder vooruit kunnen plannen en kijken. Ook merken we dat projecten eenvoudiger tussentijds worden toegevoegd en daarin ook snel de juiste prioriteit krijgen. Het zou dus zomaar zo kunnen zijn dat we deze periode gaan oprekken naar zes maanden en daarmee twee keer per jaar een Outlook-sessie doen: één waarin we zes maanden vooruit kijken en één waarin we naar de periode van zes maanden en naar aankomend jaar kijken.

Drie jaar vooruit kijken doen we één keer in de drie jaar, maar we evalueren wel elk jaar of er bepaalde vragen zijn die die we toch eerder willen oppakken dan in de eerstvolgende drie-jaar-sessie. Dat geeft ons de flexibiliteit om tussentijds aan te passen als dat in de praktijk nodig blijkt.

Dat kost veel tijd

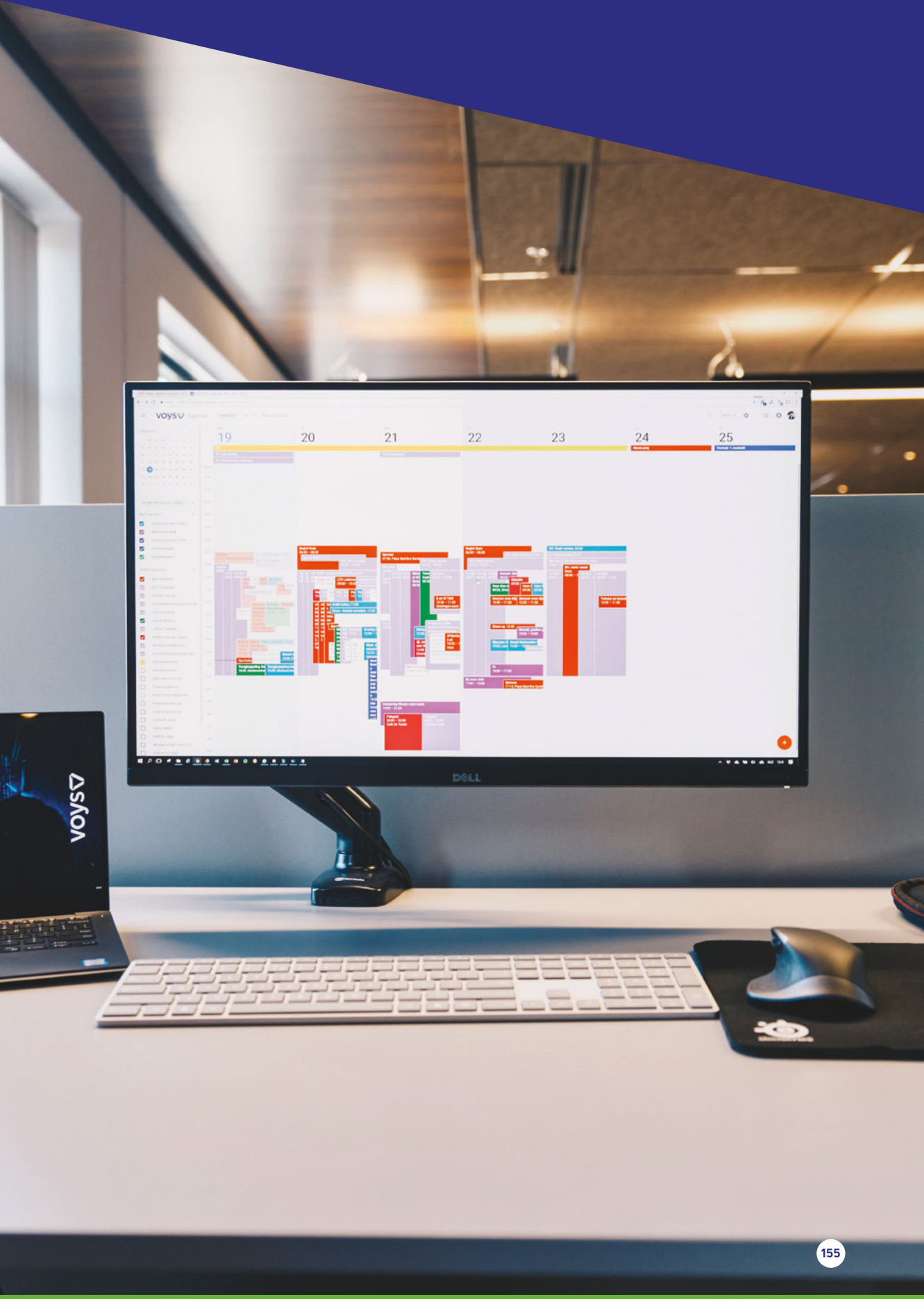
De evaluaties en strategiesessies, die elke vier maanden plaatsvinden, nemen ongeveer een maand in beslag, omdat de hele organisatie ze doet. Deze volgorde van de operatie naar abstractie en weer terug naar operatie moet aangehouden worden
en vraagt om een goede planning. Dat klinkt tijdsintensief, dat is het ook en dat mag!

Het zorgt voor:

1. Een goede, organisatiebrede strategie
2. Met duidelijke doelen
3. Die iedereen in de organisatie snapt en
4. Waar de hele organisatie zich mee verbonden voelt

Dat eindresultaat geeft focus en maakt het dagelijkse werk onwijs prettig. Dat mag dus één keer in de vier maanden flink wat tijd kosten. Het is het namelijk meer dan waard.

In de volgende hoofdstukken zoomen we verder in op strategiebepaling.


voysv
19
20
21
22
23
24
25
DELL
voysv

21

VRAGEN OM TOT EEN GOEDE STRATEGIE TE KOMEN

Een strategie geeft houvast, richting en rust: je weet waar je als organisatie naartoe werkt. Maar hoe kom je tot een strategie, hoe geef je die vorm? Dit doen we aan de hand van 21 vragen. De antwoorden daarop vormen de strategie waarmee we aan de slag gaan. We gaan alle 21 vragen stuk voor stuk langs en leggen uit waarom ze van waarde zijn.

Vier soorten vragen

Binnen het Outlook-proces gebruiken wij vier soorten vragen. Elk van de in totaal 21 vragen valt onder één van deze categorieën:

1. **Zelfkennis-opdracht**
   Wat ervaar jij binnen je team?
2. **Droom-opdracht**
   Als je even helemaal vrij mag dromen, wat zou je dan willen? Dit kun je onderzoeken jezelf en/of voor de organisatie.
3. **Meet-opdracht**
   Vertaal dat wat we hebben gezegd of geschreven in concrete, meetbare cijfers: de Key Performance Indicators (KPI's). Hiermee meten we of we goed bezig zijn in verhouding tot de getallen we willen halen.
4. **Doe-opdracht**
   Hoe vertalen we onze doelen naar concrete projecten en taken die we kunnen oppakken?

Een waarschuwing vooraf

Over de antwoorden op al deze vragen zou je eindeloos kunnen discussiëren. Het proces dat wij gebruiken zorgt ervoor dat je dit niet kunt doen. De antwoorden moeten goed genoeg zijn om vooruit te kunnen.

Wanneer is een antwoord goed? Als je merkt dat een groep mensen in slechts een paar minuten met gelijksoortige antwoorden komen, dan weet je dat je goed zit. Je kunt de antwoorden op een later moment altijd bijslijpen. Dat zorgt ervoor dat de strategie niet statisch is, maar steeds verder uitdiept. Het maakt de strategie levend en brengt haar, net als de organisatie, in een permanente staat van ontwikkeling.

De vragen zelf
13 vragen over het bedrijfs-DNA en over de lange termijn

Zonder stip op de horizon is het lastig om de route ernaartoe te bepalen. En zonder dat je weet wie je bent, waar je goed in bent en waar je wellicht wat minder sterk bent, is het lastig om de juiste dingen te doen. Vooral als je dat wilt doen op een manier die bij je past. Daarom wil je je bedrijfs-DNA bepalen.

1. Wat zijn onze kernwaarden?

Type: zelfkennis-opdracht

Wat zijn de kernwaarden van de organisatie of jouw team? Wat delen jullie met elkaar? Wat is de ziel van het bedrijf? Dat probeer je met deze vraag te beantwoorden. Uiteindelijk wordt dit een lijst van drie tot zes punten die het DNA van het bedrijf vormen. Zelfs als jullie iets radicaal anders zouden doen, veranderen deze punten niet. Sterker nog, deze kun je als *Company circle* – de breedste cirkel – eenmalig gezamenlijk vaststellen voor de gehele organisatie. Wij begonnen met zes kernwaarden, maar brachten die uiteindelijk terug tot vier essentiële. Overigens raden sommige experts aan om er drie aan te houden.

2. Wat is de purpose van je organisatie of team? (Purpose)

Type: droom-opdracht

Waarom bestaat je organisatie of je team? Wat is het doel of bestaansrecht in één zin, of wat zou het moeten zijn? Let op: dit is niet je marketingboodschap of je company slogan, maar je reden van bestaan. Waarom niet de marketingboodschap? Een marketingboodschap vangt de waarde van je product of dienst voor jouw klant. Je purpose gaat verder en dieper dan dat. Werk je in een saaie corporate, dan mag je dit je mission statement noemen, maar niemand wil bij een saaie corporate werken.

3. Waar zijn wij als cirkel goed in? (Strengths / Core competences)

Type: zelfkennis-opdracht

Wat zijn de krachten van je team? Dit zijn de dingen waarvan je zelf of waarvan anderen zeggen dat je er echt heel goed in bent. Probeer hier een top drie tot top vijf van te maken.

4. Waar zijn wij als cirkel niet goed in? (Weaknesses)

Type: zelfkennis-opdracht

Waar zien we zelf de grootste verbeterpunten voor het team? Dit zijn ook dingen die nu een zeven zijn, maar die een tien zouden kunnen zijn of zouden moeten worden. Ook voor deze vraag geeft een top drie tot top vijf een mooi overzicht.

5. Wat zijn grote trends in de markt/ wereld? (Trends)

Type: zelfkennis-opdracht

Welke grote trends zie je die jouw team gaan raken? Hier hebben mensen vaak de verwachting dat mensen
die dagelijks met hun poten in de klei staan niet kunnen overzien wat er buiten die klei gebeurt, maar het leuke
is dat juist zij vaak met de meest verrassende en waardevolle inzichten komen.

Ik denk dat deze vraag onwijs kan bijdragen aan het invullen van blind spots.

Het zal sommigen wellicht opvallen dat dit geen traditionele SWOT-analyse is. Een goed verhaal over waarom trends beter zijn dan opportunities en threat lees je in een stuk over SWOT vs. SWT op de website van Competitive Futures.

6. Waar willen we over drie jaar staan? (Targets – 3 year – KPI)

Type: droom-opdracht

Dit is wellicht de leukste opdracht die ertussen zit. Hier zet je echt de stip op de horizon. Stel je voor: over drie jaar loop jij het bedrijf binnen. Wat tref je aan? Waar werk je, wat lever je, wat doe je, hoe doe je dat, met wie, hoe ziet je team eruit? Etcetera. Sluit je ogen en schrijf in kernwoorden je verhaal op. Durf te dromen, maar durf ook specifiek te zijn.

Nu zou je kunnen denken dat hier heel verschillende verhalen uit komen als je iedereen in je bedrijf deze opdracht laat doen. Het is echter ongelofelijk hoeveel gelijkenissen je in deze verhalen vindt. Van die gelijkenissen maak je één verhaal en daarmee bepaal je de 'zandbak', oftewel het speelveld waarbinnen je opereert.

De zandbak bestaat uit de vragen: **Wat, Waar, Hoe** en **Terwijl**. Om uit te leggen wat we met die vragen bedoelen, geven we de antwoorden van Voys bij de gestelde vragen.

1. Wat
Wat doen we: waar werkt de organisatie of het team aan? Welke producten of diensten leveren we?

Voys: "Een communicatieproduct dat de relatie ondersteunt"

2. Waar
Waar doen we dit: in welke markten zijn we actief? Wellicht zelfs in welke landen?

Voys: "Hier beschrijven we met welke producten we de komende jaren in welke landen actief willen zijn."

3. Hoe
Hoe doen we wat we doen? Hoe werken we met elkaar samen? Hoe ziet ons werk eruit? Hoe ziet onze werkplek eruit?

Voys: "Hier beschrijven we dat klanten alles wat wij kunnen ook zelf zouden moeten kunnen doen. Dat we het liefst klanten vinden via bestaande klanten, omdat het een signaal is dat we ons werk goed doen. Dat we samenwerken met een internationale groep collega's die overal samen kunnen werken onafhankelijk van tijd en locatie. We beschrijven -natuurlijk- dat we dit gelijkwaardig willen doen en kiezen daarom voor zelfsturing. En we beschrijven dat we de lessen die we leren over ondernemen en organiseren graag delen met de wereld. Dit boek is daar een uitingsvorm van.

4. Terwijl
Wat zijn de voorwaarden die van toepassing zijn?

Voys: "Hier beschrijven we de grenzen van het spel. Zo beschrijven bijvoorbeeld dat we de samenleving geen onnodige schade willen toebrengen."

Je ziet dat **Hoe** en **Terwijl** erg op elkaar lijken. De **Hoe** beschrijft voornamelijk de 'hoe wel' terwijl de **Terwijl** de 'hoe niet' beschrijft. Ter ondersteuning zet je het verhaal dat je samen met je team schrijft eronder. Dit totaalpakket maakt het onwijs concreet waar je met elkaar naartoe wilt.

De output op deze vragen in bij ons inmiddels zo concreet dat elke vraag leidt tot een eigen pagina

7. Hoe meten we dit doel over drie jaar? (The 3-year picture)
Type: meet-opdracht

Het is nu tijd om de droom om te zetten in meetbare doelen. Dat kan het aantal klanten zijn dat je bedient, het aantal landen waarin je actief bent, het aantal collega's met wie je samenwerkt, het aantal mensen dat je hebt geïnspireerd, etcetera. Dit klinkt saai, maar geeft echt veel focus. Bij Voys hebben we meer impact als we in meerdere landen actief zijn en daar snel groeien. Het aantal bedrijven dat we aansluiten en het aantal collega's met wie we dit gaan realiseren zijn voorbeelden van meetbare cijfers. Naast omzet wordt ook ons eigen geluk en het klantgeluk vastgelegd. Sterker nog, deze cijfers plaatsen we boven de andere cijfers, waardoor de randvoorwaarden en prioriteit nog duidelijker worden.

Het stellen van Key Performance Indicators (KPI's) kan behoorlijk lastig zijn. Hoe je dat (goed) doet, lees je in het hoofdstuk over metrics en KPI's.

8. Wat is ons kritieke nummer?
Type: meet-opdracht

Van alle KPI's kiezen we er één die we het meest belangrijk vinden. Dit noemen we ons **kritieke nummer**. Dit is de metric die als de meest belangrijk wordt gezien omdat die de kern van je werkzaamheden samenvat. Bij ons is dit het aantal aangesloten eindgebruikers. Het is een KPI die we met bijna al onze activiteiten kunnen beïnvloeden. Je zou zelfs kunnen zeggen dat ons voortbestaan en succes direct gekoppeld is aan deze KPI.

9. Wat zijn onze prioriteiten?

Type: zelfkennis-opdracht

Dit is één van de vragen die we later hebben toegevoegd en die heel belangrijk bleek. Wat vinden wij de belangrijkste prioriteiten voor onze organisatie? En daarbinnen vervolgens: wat is de volgorde van deze prioriteiten?

Omdat deze wellicht wat lastig te begrijpen is, delen we hierbij onze huidige prioriteiten als voorbeeld:

1. **We zorgen goed voor onszelf:** er is een solide persoonlijk ontwikkelingssysteem, we werken met de juiste mensen in de juiste rollen en we werken slimmer, niet harder.

2. We laten **ons podium groeien door onze (internationale) economische impact tien keer te vergroten** zonder onnodige schade aan de samenleving toe te brengen.

3. We **waarderen en ondersteunen onze klanten (bestaande en nieuwe)**, door een product te ontwikkelen waar zij zelf de controle over hebben en waarbinnen het verbeteren van de klantrelatie centraal staat.

4. We **vertellen actief over de manier waarop we georganiseerd** zijn en tonen in de praktijk aan dat gelijkwaardig organiseren beter werkt voor mens en maatschappij.

Deze prioriteiten kunnen veranderen. Zo maakten we tijdens de coronacrisis de differentiatie tussen bestaande klanten en nieuwe klanten. Bestaande klanten, en de goede zorg daarvoor, kreeg een prioriteit boven nieuwe klanten en de daarmee gemoeide groei.

10. Wat zijn de drie belangrijkste klantbeloftes? (Brand promise)

Type: zelfkennis-opdracht

Dit is een vraag waar we flink aan hebben moeten sleutelen. Deze vraag heeft als doel om je bewust te maken van jouw reden van bestaan voor de klant. Het dient als aanzet om deze reden van bestaan daarna te vangen in KPI's. Onderzoek eens: wat zijn de belangrijkste beloften van ons product of bedrijf voor de klant? Vang dit in een top drie worden van kernwoorden. Als voorbeeld de klantbelofte van Voys: *de beste technologie + fantastische support = gelukkige klant.*

11. Wat zijn goede klantbelofte-KPI's (Kept Promise Indicators)?

Type: meet-opdracht

Tijd om de klantbeloftes om te zetten naar goede KPI's. Dit is nog weleens lastig. Als we nog eens kijken naar de klantbelofte van Voys – *De beste technologie + fantastische support = gelukkige klant* – zien we dat deze zich vertaalt naar de volgende KPI's.

De beste technologie: wat voor een cijfers geeft de klant aan ons product? Wat voor een rating krijgen onze apps in de app stores? Hoe goed wordt onze webphone beoordeeld? Hoe telefonisch bereikbaar zijn onze klanten?

Fantastische support: onze klanten zijn het liefste zelfredzaam. Dus hoeveel bezoekers krijgen de help-pagina's op onze website? Hoe vaak bezoeken onze klanten de online beheeromgeving Freedom? Hoelang zijn ze dan bezig om hun zaken in te regelen? Hoeveel verbeteringen weten we in Freedom door te voeren? Wat is de verhouding tussen het aantal klanten en het aantal hulpverzoeken dat we via e-mail en telefoon ontvangen?

Gelukkige klant: Wat voor een beoordeling geeft de klant ons bedrijf? Wat voor een feedback krijgt ons Klantgeluk-team? Hoeveel nieuwe klanten vinden ons via bestaande klanten: referentie? Hoelang blijft een klant bij ons: retentie?

Al deze zaken zijn voorbeelden van meetbare en beïnvloedbare KPI's. Ze zeggen direct of indirect iets over onze klantbelofte en of we deze nakomen.

12. Wat is ons inspirerende doel?

Type: droom-opdracht

Hier stond vroeger "wat is onze *BHAG*? (Big Hairy Audacious Goal)". Vrij vertaald: een Groot Gedurfd Dapper Doel, naar het boek *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* van Jim Collins en Jerry Porras. Het is het doel dat je op de zeer lange termijn wilt realiseren. We merkten echter in de praktijk dat het lastig was om dit op papier te krijgen. Een doel voor over twintig jaar stond te ver van ons af. Daardoor hielp de *BHAG* ons ook niet in de praktijk.

Daarom wijzigden we *BHAG* naar een inspirerend doel. Inspirerend, uitdagend en ambitieus, maar haalbaar in vijf jaar. Het is de *rally call* die we als organisatie blijvend moeten kunnen herhalen: dit is wat we over vijf jaar bereikt hebben.

13. Wat gaat ons écht verder helpen? (Key Thrusts)

Type: doe-opdracht

Als we dat inspirerende doel willen halen, wat gaat ons dan een grote push voorwaarts geven? Dat is de vraag die we hier proberen te beantwoorden. Wat zijn de projecten die ons echt verder gaan helpen?

Probeer op deze lijst maximaal vijf projecten te zetten. Zo blijft *the main thing the main thing* en scheid je het kaf van het koren. Definieer je meer projecten? Dan verlies je gemakkelijk je doel uit het oog.

Even een pauze en een split tussen lange en kortere termijn

Gefeliciteerd! Je hebt nu alle langetermijnstrategie-vakken gevuld. Je weet waarom je bestaat, wat je kernwaarden zijn en waar je goed en minder goed in bent. Ook weet je waar je over drie jaar wilt staan en binnen welk landschap het bedrijf opereert.

Voorgaande vragen zijn – met input van de hele organisatie – ingevuld door het meest strategisch opererende team. Deze informatie wordt aan de hele organisatie gegeven. Die start met het vertalen van deze zaken naar tactiek en operatie. Dit doet elk team binnen het bedrijf van strategisch, naar tactisch, naar meest operationeel opererende team.

Aan het begin van het jaar wordt door elk team een jaardoel gesteld waarnaartoe vervolgens wordt gewerkt in drie episodes van vier maanden.
Elke vier maanden is er een nieuwe Outlook-sessie waarin het jaardoel nogmaals kritisch bekeken wordt. De volgende acht vragen worden daarmee elke vier maanden door elke team beantwoord.

14. Waar willen we over 12 maanden staan? (Goals – One year)

Type: meet-opdracht

Welke KPI's zijn belangrijk en wat kunnen we de komende 12 maanden realiseren? Het kan handig zijn om hiermee te starten in januari zodat je proces tot 31 december loopt. Dat sluit lekker af.

Wil je meer weten over metrics en KPI's, zie dan ook het hoofdstuk over dit onderwerp.

15. Wat is onze kritieke KPI? (Critical number)

Type: meet-opdracht

Welke KPI, van de net geselecteerde KPI's, is de belangrijkste? Welke is het meest veelzeggend? Dit kan voor elke cirkel anders zijn.

16. Key initiatieven: wat zijn onze top vijf initiatieven om ons doel over 12 maanden te behalen?

Type: doe-opdracht

Met welke vijf initiatieven behalen we ons doel over 12 maanden en onze kritieke KPI? Dit mag iets zijn wat je daadwerkelijk af kunt ronden, maar ook een nieuwe gewoonte, of een nieuwe manier van werken.

17. Hoe brengen we het hart van het bedrijf tot leven?

Type: doe-opdracht

Wat kunnen we doen (acties, projecten, zichtbare zaken op kantoor) om onze waarden, purpose en inspirerende doel meer tot leven te brengen?

Waar vraag 16 gaat over werken ín het bedrijf, gaat deze vraag over werken aan het bedrijf.
Dit is minstens net zo belangrijk en hier mogen dan ook drie tot vijf projecten uit komen.

18. Wat zijn de belangrijkste projecten die we de komende vier maanden willen realiseren?

Type: doe-opdracht

Welke concrete projecten kunnen we doen die ons dichter bij de jaardoelen en jaar key initiatives brengen? Dat is de vraag die je nu beantwoordt. Koppel deze vraag gelijk aan een rol of persoon die hier verantwoordelijk voor wordt, de projecteigenaar.

Zet de projecten op volgorde van prioriteit. Een project heeft een moment waarop het af is. Wanneer is dat? Dat kan een datum zijn wanneer een bepaald product opgeleverd wordt of het moment waarop bijvoorbeeld een specifieke KPI behaald is.

19. Hoe gaan we ons succes de komende vier maanden meten? (Next Episode – KPI)

Type: meet-opdracht

Deze KPI's kunnen heel dicht bij de jaardoelen liggen of daar een subset van zijn. Dit zorgt ervoor dat je eventuele afwijkingen van het jaardoel snel zult spotten. Het kan ook zijn dat je metrics toevoegt die de projecten duidelijk meetbaar maken en die daarmee project-specifiek zijn.

20. Thema en beloning (Theme & Celebrate)

Type: droom-opdracht

We zijn er bijna. Nu is het fijn om voor een episode één centraal thema te definiëren én een beloning te bedenken voor als we het thema halen. Vaak zijn Theme en Celebrate aan elkaar gekoppeld. Filmnamen, boektitels of nummers van bekende artiesten vormen een goede bron van inspiratie. Om iedereen in een cirkel extra enthousiast te krijgen over de projecten, bedenken de teamleden op welke manier je successen gaat vieren:
hoe beter het resultaat, hoe gekker de celebration. Daarmee heeft elk team elke vier maanden iets dat we samen vieren.

21. Hoe realistisch ziet de episode eruit? (Realism check)

Type: doe-opdracht

Tot slot een vraag voor alle aanwezige rollen en personen aan tafel, in het bijzonder voor de personen of rollen waar de zwaartepunten van de projecten bij liggen. Zijn de genoemde projecten en metrics realistisch? Gaan we dit halen in de vier maanden die we ervoor uittrekken? Heb je er voldoende resources voor? Het kan zo zijn dat je hier de volgorde van projecten aanpast, omdat de prioriteit niet klopt of het ene project van het andere afhankelijk is. Dit is ook een goed moment om heel duidelijk te benoemen waar je nu dus niet je aandacht aan zult besteden.

Vervolgstappen

Na de Outlook volgen er nog een aantal vervolgstappen. De KPI's zijn in het Outlook-proces bepaald, maar de hoogte daarvan is nog niet bepaald. Hiervoor gebruiken wij forecasten en meer daarover lees je in de hoofdstukken over de beyond budgeting-methodiek en metrics en KPI's.

Verder ga je de projecten nu in je projectentool zetten. Wij gebruiken hier steeds vaker Notion voor. Ook zet je alle output in de presentatie die je daarvoor gebruikt hebt, of je legt het vast in een strategiecanvas.

Nu je een beeld hebt van 'wat' we onszelf vragen, is het belangrijk om te weten 'hoe' we dit vragen. De methode die we daarvoor gebruiken werkt zowel voor gedistribueerde teams als voor teams die op één locatie samenkomen. Lees vooral verder in het volgende hoofdstuk over het Outlook-proces in de praktijk.

Voys NL -
Won %
this
month
67%
116.67%
Voys NL -
Deals won
this week
12
9
7
Voys NL - Aantal deals created & won this week
Deals (NL)
13

HET OUTLOOK-PROCES IN DE PRAKTIJK

Het doel van een Outlook-sessie is om tot een goede strategie te komen. Daarbij helpt het team degene die verantwoordelijk is voor strategie om dit op een gelijkwaardige manier te doen. Tijdens de sessie worden de 21 vragen beantwoord die in het vorige hoofdstuk aan bod kwamen.

Ieder teamlid vertegenwoordigt diens expertise. Let wel: een teamlid zit er niet om voorvechter te zijn van die expertise of om daar prioriteit voor te winnen. De organisatie heeft een doel, purpose of reden van bestaan. De vraag aan de rol die een teamlid vertegenwoordigt, is: hoe kun je vanuit je rol bijdragen aan het doel? En: hoe help je vanuit dat perspectief bij het bepalen van een goede strategie?

Het format nodigt iedereen uit om voor zichzelf te denken. Uit onderzoek blijkt dat dit de meest effectieve manier is om tot goede en originele ideeën te komen.

Rollen

Om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen, zijn er drie vaste rollen:

De Facilitator

Dit is de persoon die het gesprek modereert en de vragen stelt. Ook is het iemand die samenvat en mag helpen, zonder hierbij sturend te zijn op inhoud. De facilitator is vaak geen onderdeel van het team, daardoor beantwoordt deze persoon de vragen die worden gesteld niet zelf. Het is handig als de Facilitator iemand is die snel kan denken en eenvoudig hoofdlijnen uit grote hoeveelheden informatie haalt.

De Secretary

Dit is de rol die bijhoudt wat er wordt besproken. Dat is handig voor mensen die er niet bij zijn, omdat zij een samenvatting op basis van de notities kunnen teruglezen na de Outlook-sessie.

De Decision maker

Er is vaak één lid van het team verantwoordelijk voor het hebben van een strategie. Binnen Holacracy is dat de circle lead. Heb je als team geen vaste persoon of rol die verantwoordelijk is voor strategie? Wijs dan iemand aan. Tip: doe dit via een verkiezing. Hoe je succesvol mensen kunt verkiezen lees je in het hoofdstuk over werken met rollen in plaats van functies.

Mindset

Het belangrijkste binnen een Outlook-sessie is de mindset: je zit hier om elkaar te helpen en vooral om de Decision maker te helpen om tot een goede beslissing en strategie te komen. Die mindset mag de Facilitator bewaken tijdens het proces.

De sessie zelf

Wat je binnen de sessie zelf wilt doen is de individuele denkkracht maximaal inzetten, en die daarna als groep snel samenbrengen tot de essentie.

Elke vraag kent dus individuele tijd en samenvoeg-tijd. Je wilt daarin de hoofdzaken vinden en dus zijn beide, zowel individuele als samenvoeg-tijd, heel kort: maximaal vijf minuten per vraag. Het voelt tijdens de sessie wellicht als te kort. Maar de antwoorden hoeven niet perfect te zijn, de uitkomst is vaak al goed bij 90 procent goed. En omdat het proces zich vaak herhaalt en je later altijd kunt bijsturen, is die uitkomst meer dan goed genoeg.

Voor elke vraag geldt dan ook: *done is better than perfect.*

Het is natuurlijk mogelijk om je voor te bereiden door vanuit jouw rol na te denken over de vragen die komen gaan, dit is tenslotte een vast format.

MORE PEOPLE
INTERNATIONA
HC
ONE
SA
CONTACT
HUBSPOT
MORE WITH
PRICING MODELS

Een vragenronde

In de praktijk ziet zo'n sessie er zo uit:

- De facilitator stelt één van de 21 vragen om tot een goede strategie te komen
- De aanwezigen schrijven hun antwoorden in sleutelwoorden op sticky notes
- De post-its worden één voor één gepresenteerd met een uitleg (één korte zin)
- Met hulp van de Decision maker groepeert de Facilitator de post-its en trekt hieruit conclusies

Deze conclusies worden in een Outlook-sessielog vastgelegd.

Het format werkt in deze vorm overigens niet alleen als je fysiek bij elkaar komt, maar vertaalt zich net zo goed in remote sessies, waarbij het digitale whiteboard natuurlijk een grote rol speelt.

Het is belangrijk dat je tijdens deze sessies – en ook in de pauzes – geen andere dingen doet. Je wilt de flow en focus vasthouden tijdens een Outlook-sessie: zo garandeer je de kwaliteit van de output.

Aftercare

De resultaten van de sessie zijn nu opgeschreven. Daarna is het belangrijk om de input goed te communiceren naar de andere teams. Daarvoor vullen we de spreadsheet in, maken we vaak een samenvatting in de vorm van een presentatie en wordt er zelfs een video gemaakt waarin deze presentatie wordt gegeven. Zo heb je na de sessie:

- Een sessielog
- Een X-matrix-spreadsheet
- Een presentatie
- Een video

Iedere collega kan op deze manier, via diens voorkeursvorm, de strategische informatie tot zich nemen en gebruiken als input voor het eigen werk.

Tijdbesteding

Tot slot: hoeveel tijd kost je dit nu eigenlijk?

Een keer per drie jaar: drie jaar vooruit

Een keer per drie jaar kijken we drie jaar vooruit. Voor deze sessie halen we input op uit de hele organisatie en tijdens de sessie beantwoorden we de eerste 13 van de 21 vragen om tot een goede strategie te komen. Deze sessie duurt drie tot vier uur en wordt gedaan door het meest strategisch opererende team.

De output van deze sessie is de input voor de rest van de organisatie.

Een keer per jaar: een jaar vooruit

De rest van de organisatie – elk team inclusief het strategische team – kijkt eens per jaar een jaar vooruit. Daarmee beantwoorden ze de overige acht van de 21 vragen om tot een goede strategie te komen. Dit kost je ongeveer drie uur per sessie.

Elke episode: evalueren

Evalueren en het aandragen van nieuwe projecten doe je elke episode. Een episode duurt vier maanden. De evaluatiesessie duurt gemiddeld zo'n twee tot drie uur.

Twee keer per jaar: vier maanden vooruit kijken

Buiten de jaarsessie is er binnen het jaar nog twee keer een sessie om de projecten voor aankomende episode te bepalen. Deze sessie duurt ongeveer drie uur per team.

In het volgende en laatste hoofdstuk over strategie gaan we in op werken met projecten en het evalueren daarvan: hoe vertaal je de strategie naar de praktijk?

EVALUEREN EN **NIEUWE** PROJECTEN AANDRAGEN

Je hebt de 21 vragen om tot een goede strategie te komen gebruikt tijdens het Outlook-proces om tot een goede strategie gekomen. De afgelopen maanden ben je hard aan de slag gegaan. Nu wordt het tijd om terug te kijken en te evalueren hoe de laatste maanden zijn verlopen. Ook kijken we vooruit naar de komende periode.

Het is goed om te weten dat we binnen zelfsturende organisaties vaak werken met cirkels en rollen. Het Outlook-proces start met de evaluatie van de meest operationele teams. In deze evaluatie kijken de teams hoe verschillende projecten de afgelopen periode zijn verlopen en waar ze hun focus de komende periode op willen hebben. Ook bepalen ze wat ze daarvoor nodig hebben van andere teams. Tot slot kijken ze naar de behoefte van het bovenliggende tactische team en kijken hoe ze bij kunnen dragen aan die behoefte.

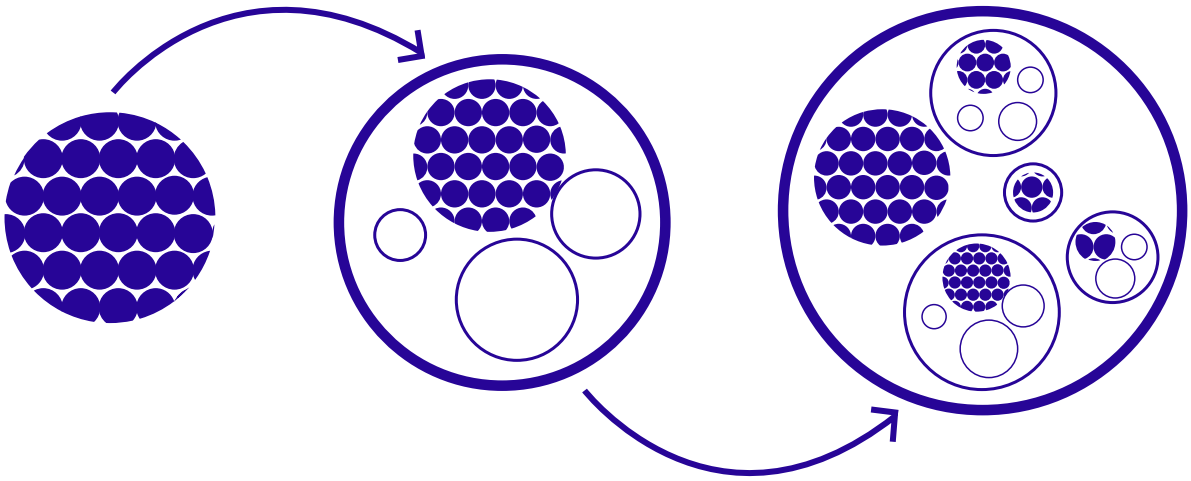
De Outlook-evaluatie-sessie heeft een vast format, daar lopen we doorheen in dit stuk.

Check-in

De check-in gebruiken we om te landen én om aan te geven welke rol iedereen vertegenwoordigt in het proces. Dat is niet alleen voor de andere personen die aanwezig zijn, maar ook voor jezelf: met welke achtergrond en verantwoordelijkheden zit je bij deze Outlook-evaluatie?

Ook helpt de facilitator van de evaluatie je om te beseffen dat we hier zitten om elkaar, maar vooral de representative, te helpen.

De representative is de vertegenwoordiger van het team dat evalueert. Deze persoon neemt de uitkomsten mee naar het bovenliggende, abstract opererende team. Is er geen representative, dan wordt deze via verkiezing geselecteerd. In het stuk over werken met rollen in plaats van functies lees je meer over het houden van verkiezingen.



Projectevaluties

Vervolgens evalueren we de projecten door de volgende vragen te stellen:

- Is het project klaar?
- Wat heeft ons geholpen om het project succesvol af te ronden?
- Waarom is het project nog niet af?
- Welke succes-metrics horen er bij het project?
- Hoe gaat het met die metrics?

Deze vragen helpen je ten eerste om te zien of je de doelen van het project hebt gerealiseerd, maar ze helpen je ook om na te denken over hoe eventuele vervolgprojecten eruit kunnen zien. Ook kunnen er lessen in zitten over zowel de dingen die goed gaan, als de dingen die beter kunnen.

Hoe gaat het met onze jaardoelen?

Nu is het tijd om te kijken naar de jaardoelen. De vragen die we daarbij stellen zijn:

- Hoe verhouden de resultaten zich tot de jaardoelen?
- Maken we vorderingen met onze belangrijkste initiatieven?

Deze vragen worden vooral gesteld om nogmaals te valideren dat het uitgevoerde werk in lijn is van wat we dit jaar willen bereiken. Ze zijn ook een toets voor die jaardoelen: wellicht heb je dingen geleerd in één van de projecten op basis waarvan we de jaardoelen zouden moeten aanpassen.

Projecten voor de komende periode

Het terugkijken is met de vorige vragen afgerond. Nu wordt het tijd om weer vooruit te kijken. Hierbij houden we de jaardoelen in het achterhoofd en beantwoorden we twee vragen.

1. Welke projecten willen we als team doen om ons werk nog succesvoller te doen? Hierbij draag je alleen projecten aan waarbij je andere teams nodig hebt. Deze kunnen op die manier namelijk mee in de prioriteitstelling.

2. Rekening houdend met onze rollen en expertise: welke projecten zouden de organisatie het meest verder helpen?

In totaal mag iedereen drie nieuwe projecten voor aankomende periode aandragen. Deze voorstellen worden gegroepeerd door de representative, die er in totaal drie meeneemt naar het abstracter opererende team. Aan dat team de taak om samenhang te brengen in wat alle teams samen nodig hebben, en om onderscheid te maken in wat de organisatie daarbij het beste verder helpt.

Persoonlijke reflectie

De reflectie is ook een moment om even goed te kijken naar je eigen werk. De vragen die je jezelf daarbij kunt stellen, zijn:

- Waar ben je het meest trots op?
- Wat zou je de volgende keer beter of anders doen?

Dit zijn belangrijke vragen om te stellen, want hier zit een persoonlijk leerdoel. Dat kun je eventueel koppelen aan andere persoonlijke leersystemen die de organisatie kent.

Teamreflectie

Als we naar de persoon hebben gekeken, is het ook goed om naar het team te kijken. De drie vragen die daar gesteld worden, zijn:

- Waar moeten we mee ophouden?
  (of: welke processen werkten niet echt?)
- Wat moeten we blijven doen?
  (of: welke processen werkten echt goed?)
- Kijkend naar het team en het resultaat: waar of wie ben je het meest trots op?

Hier zit veel ruimte voor een persoonlijk compliment. Deze vragen geven daarnaast ook waardevolle input voor verbeteringen die je als team de aankomende periode kunt oppakken.

Celebration

We weten nu hoe we het de afgelopen periode hebben gedaan en waar we de komende periode aan willen werken. Tijd voor een feestje! Aan het begin van de periode is er, als het goed is, bepaald wat we gaan doen als we de projecten redelijk tot uitvoer hebben gebracht én wat we gaan doen als ze uitmuntend verlopen zijn.

Check-out

Het proces eindigt met een check-out, waarin mensen kunnen reflecteren op de sessie en die daarmee af kunnen sluiten.

23

HET BELANG VAN HELDERHEID EN OPEN ORGANISEREN

Zet 22 mensen op een grasveld en ze zullen geen idee hebben wat ze moeten doen. Heeft het grasveld lijnen, twee goals en hebben die 22 mensen een bal, dan snappen ze dat ze voetbal kunnen spelen. Maak vervolgens een boek met spelregels en ze kunnen serieus aan de bak. Voeg er nog een scheidsrechter aan toe die de regels mag interpreteren en je hebt een spel dat alleen in Nederland al 1.217.545 voetballende leden kent.

Duidelijkheid of helderheid, is één van de belangrijkste zaken die een organisatie nodig heeft om goed te functioneren. De volgende vragen helpen die duidelijkheid te scheppen:

- Waarom bestaat onze organisatie: wat is het doel, de missie of mantra?
- Wat is de strategie die we voeren om het doel, de missie of het mantra te realiseren?
- Wat zijn daarbij onze kernwaarden: hoe gaan we om met elkaar en onze klanten?
- Welke resources hebben we daarbij tot onze beschikking en hoe mogen we die uitgeven?
- Wat doen we níet als organisatie?
- Wat doen we wel (projecten) en wie is waar verantwoordelijk voor?
- Etcetera.

Hoe beter dit soort zaken op papier staan, hoe duidelijker de regels van het spel dus zijn, hoe eenvoudiger het is om dat spel zo goed mogelijk te spelen. Dat maakt helderheid één van de belangrijkste voorwaarden binnen een succesvolle organisatie.

Helderheid

Laten we eerst inzoomen op helderheid. Ik kan niet genoeg onderstrepen wat het belang van helderheid is. Een duidelijke visie en strategie zijn daarbij cruciaal.

Let wel: helderheid is niet hetzelfde als transparantie.

Transparantie vertaalt zich in deze context wellicht het beste als 'ik kan erbij'. Helderheid betekent 'ik snap het'. Informatie zo overbrengen dat een ander het snapt, is buitengewoon lastig. We hebben allemaal een hoofd dat op een andere manier werkt, nemen informatie anders tot ons en we hebben andere denkkaders en achtergronden. Pas je manier van overdracht dus ook aan. Gebruik je een townhall meeting? Een presentatie? Is de informatie verzameld in een document, of een video? Is het een persoonlijk gesprek? Of is het wellicht *all of the above*?

Let daarbij ook heel erg op complexe dingen, die moet je eenvoudig kunnen uitleggen. Dat geeft helderheid.

> SIMPLE CAN BE HARDER THAN COMPLEX: YOU HAVE TO WORK HARD TO GET YOUR THINKING CLEAN TO MAKE IT SIMPLE. BUT IT'S WORTH IT IN THE END BECAUSE ONCE YOU GET THERE, YOU CAN MOVE MOUNTAINS.
>
> – STEVE JOBS

Helderheid moet je vooral geven over grote zaken – visie en strategie – maar net zo goed over dingen die kleiner voelen zoals projecten of beslissingen die je neemt. Zeker als die beslissingen en projecten anderen raken. Stel je daarbij kwetsbaar op: je collega's moeten ook om opheldering durven te vragen. Als voor één persoon iets niet helder is, is dit vaak voor meerdere mensen het geval. Het durven stellen van vragen geeft daarmee een prachtig signaal.

Open organiseren

Als helderheid de 'wat' omvat, dan is open organiseren de 'hoe'. De CEO van RedHat, een zeer succesvolle open source-organisatie, schreef een boek waaruit The Open Organisation community ontstond. Deze community noemt vijf zaken die kenmerkend zijn voor open organiseren:

1. Transparantie
2. Inclusie
3. Flexibiliteit
4. Samenwerken
5. Community

Op hun website leggen ze duidelijk uit wat deze begrippen voor deze community betekenen. Laten we nu vooral even inzoomen op het eerste punt: transparantie.

Transparantie als randvoorwaarde

Transparantie gaat twee kanten op. Transparantie is namelijk aan de ene kant iets wat je nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Aan de andere kant is het iets wat je moet faciliteren zodat anderen hun werk kunnen doen.

Als je open organiseert zul je de volgende zaken moeten regelen:

1. Toegang tot alle relevante zaken

Iedereen heeft standaard toegang tot alle voor hun werk relevante zaken, kennis en middelen.

2. Deel waar je aan werkt (projecten) en wat de status is van je werk

Je deelt waar je aan werkt zodat anderen kunnen bijdragen aan je werk, zodat het beter wordt. Vragen mensen om extra informatie, dan is dat een cadeau: mensen zijn geïnteresseerd in wat je doet. De status delen helpt anderen ook om hun eigen werk autonoom in te richten.

3. Deel de weg naar de beslissingen en omarm het experiment

Bij het nemen van beslissingen die impact hebben op anderen, deel je het proces en de argumenten. Anderen kunnen daar feedback op geven. Veranderingen worden altijd omarmd, omdat ze worden gezien als een experiment.

4. Vier successen en fouten

Successen en fouten worden gedeeld en gevierd. Zo leer je als organisatie en is er ruimte om fouten te maken zonder dit negatieve consequenties heeft.

5. Wees helder over je prioriteiten

Het kan zijn dat ik een rol heb om bepaalde zaken te doen en dat een collega mij verzoekt iets te doen wat binnen die rol valt. Ik mag binnen zelfsturing zelf kiezen hoe ik mijn taken uitvoer en met welke prioriteit. Het kan zijn dat wat die collega vraagt voor mij nu niet zo relevant is als ander werk. Die prioriteit mag ik zelf stellen, maar aangeven welke prioriteiten ik stel, helpt de ander en geeft duidelijkheid.

6. Deel de prognose

Een collega moet mij kunnen vragen wanneer ik verwacht iets af te hebben. Aan mij de taak om dit zo duidelijk mogelijk te stellen.

Je zou deze lijst kunnen zien als een lijst van verplichtingen. Bijvoorbeeld: ik ben verplicht om steeds updates te geven over een project. Je kunt dit ook faciliteren door de juiste tools aan te bieden en het juiste proces vorm te geven.

Voorbeelden zijn:

- We communiceren altijd via open Slack-kanalen
- We geven alleen geschreven projectupdates
- Als we een meeting hebben maken we een geschreven samenvatting die we in Notion zetten
- Alle projectinformatie staat altijd in open opslaglocatie (gedeelde mappen in Google Drive, bijvoorbeeld)

Je maakt het zo eenvoudig voor mensen om transparant te werken, zonder dat het jezelf of je collega's in de weg gaat zitten.

24

DOELEN STELLEN EN MONITOREN MET METRICS EN KPI'S

Wat zijn goede metrics?

Een metric of een Key Performance Indicator (KPI) is bedoeld om een specifiek bedrijfsproces te monitoren of beoordelen. De metric is daarmee een proxy voor het proces:

- Het aantal conversies op een website zegt iets over een marketingproces
- Een slagingspercentage van het aantal deals zegt iets over het verkoopproces
- Enzovoorts

Aangezien er bij zelfsturing geen manager meer is om deze metrics in te stellen, mag het team deze zelf bepalen. En dat wil je zeker doen: het zorgt ervoor dat het bedrijfsproces van het team meetbaar wordt. Daarmee geeft het zicht op de impact van verbeteringen die worden doorgevoerd. Maar wat is een goede metric en hoe bepaal je de hoogte ervan? Een goede metric heeft een aantal eigenschappen.

1. Eenvoudig te meten

Ten eerste is de metric bij voorkeur eenvoudig te meten. Het mag ook niet veel tijd kosten om de data te verzamelen en meten.

2. Eenvoudig te begrijpen

Ten tweede moet de metric eenvoudig te begrijpen en uit te leggen zijn. De metric wordt vaak besproken met het team en kan ook worden bekeken door andere mensen in de organisatie. Het is prettig als het voor iedereen gelijk duidelijk is wat er gemeten wordt. Daar kun je zelfs rekening mee houden bij de naam van de metric. Als deze duidelijk en beschrijvend is, legt de metric zichzelf uit.

3. Rechtstreekse correlatie met het bedrijfsproces

Dit is een belangrijke. De metric moet je iets leren over je bedrijfsproces en zelfs over het fundament van het bedrijfsproces. Alleen zo kan de metric je iets zeggen over hoe goed het bedrijfsproces functioneert.

Een voorbeeld: je krijgt 100 leads per maand via de website. Dat doet je marketingteam geweldig. Het marketingteam heeft invloed op het aantal leads, dat kan hun metric zijn. Deze leads krijgen een kwaliteitsscore van het salesteam. Zij doen hun best om van de leads gelukkige klanten te maken. Je zou dan het aantal nieuwe klanten als metric kunnen stellen. Maar: het aantal leads is iets waar het salesteam geen invloed op heeft, net als de kwaliteit van de leads. Ze hebben wel controle over het salesproces. Het slagingspercentage kan daarmee een veel betere KPI zijn voor het salesteam, dan het aantal nieuwe klanten.

4. Geen data, maar informatie

Als ik zeg dat marketing afgelopen week 70 conversies had, dan is dat data. Als ik zeg dat marketing gemiddeld 60 conversies heeft per week, dat het er vorige week tien meer waren en dat dit direct gekoppeld kan worden aan een experiment dat we hebben gedaan, is dit informatie. Idealiter heb ik historische data waarmee ik context kan geven bij de verschillende datapunten. Het is helemaal fijn als je die context kunt vastleggen, zodat die overdraagbaar is aan andere collega's of teams.

Percentages geven vaak meer informatie dan harde cijfers. Een voorbeeld: een conversiepercentage op een website zegt iets over de kwaliteit van de website en over de marketingactiviteiten: krijgen we wel de juiste bezoekers op de site? Een hard cijfer minus het aantal bezoekers op de website, zegt in dit geval alleen iets over het eindresultaat. Daar leer je minder van.

5. Te beïnvloeden voor het team dat meet

Een metric moet beïnvloedbaar zijn door het team dat het meet. Als al mijn deals via de website komen en ik meet het aantal deals als een metric voor een salesafdeling, dan heeft een salesteam daar geen invloed op. Het is namelijk de marketingafdeling die aan de 'deal-knop' kan draaien: die manipuleert het aantal bezoekers, de conversies en daarmee het aantal deals.

Als ik het slagingspercentage als metric stel voor een salesteam, hebben ze al meer invloed. Als ik het slagingspercentage ook nog eens koppel aan een individueel teamlid en aan het kanaal waarover de deal wordt afgehandeld (bijvoorbeeld mail of telefoon), en ik koppel er bijvoorbeeld het type klant en doorlooptijd aan, dan wordt het echt waardevolle informatie. Nu kan ik als teamlid namelijk zien wie de beste *performance* heeft op een bepaald kanaal en daarvan leren om zo zelf beter te worden. Of ik kan ervoor kiezen om me te specialiseren in een bepaald kanaal omdat ik daarin simpelweg beter ben, waarmee ik meer kan bijdragen aan de organisatie.

In de perfecte wereld is een goede metric alleen beïnvloedbaar door het team en dus niet door externe factoren. Helaas is dat niet altijd mogelijk.

6. Ondersteunt gedragsverandering

Een goede metric ondersteunt gedragsverandering, zo zie je in het voorbeeld bij het vorige punt. Idealiter ondersteunt de metric ook de experimenten die je met je team doet.

Er zijn mensen die vinden dat je een goede metric moet kunnen benchmarken binnen je eigen organisatie of tegen andere organisaties. Ik ben daar wat huiverig voor: kijk vooral naar wat je zelf relevant vindt voor jouw bedrijf. "If we can keep competitors focused on us while we stay focused on customers, we'll turn out all right", vind ik daarom ook gelden voor metrics. Let op: omdat een metric gedragsverandering met zich mee kan brengen, kunnen de verkeerde KPI's ook ongewenst gedrag uitlokken. Dit kun je onder meer voorkomen door metrics te zetten op het proces (zijn alle stappen gevolgd), in plaats van alleen op het resultaat.

7. Een metric helpt je leren

Iets wat vaak fout gaat bij bedrijven, is dat een metric of target gebruikt wordt als een stok om mee te slaan. Dat is niet de bedoeling van metrics. Het moet de mensen in een team helpen om te leren en om te verbeteren. Een metric is daarom vaak onderdeel van de eerder besproken *build, measure, learn cycle.* Die helpt je bij het meten en het leren.

Stel doelen voor je KPI's

Nu je de eigenschappen van een goede metric kent, is het de vraag: hoe hoog moet deze zijn? Natuurlijk kun je een target stellen, maar daar leer je vaak weinig van. Daarom raden wij je aan om doelen te stellen door naar voren te kijken. Hiervoor gebruik je historische data. Die voorspelt het beste waar je naartoe gaat. Eigenlijk zegt de hoogte van de KPI daarmee alleen: "We verwachten dat dit gaat gebeuren." De *beyond budgeting*-methodiek helpt enorm bij het bepalen van de hoogte van een doel. Een ander hoofdstuk van dit boek gaat over die methode.

Doelen stellen voor je bedrijf is niet alleen een kwestie van simpelweg aangeven waar je over een jaar zou willen zijn. Het hebben van nauwkeurige doelen om naartoe te werken houdt ook in dat je weet hoe je nu presteert én een goed idee hebt van hoe je in de toekomst zult presteren. Je kunt daardoor sneller opmerken dat iets niet gaat zoals verwacht of gepland. Hoe eerder dit opvalt, hoe beter en eerder je kunt ingrijpen. Het leren zit dan vooral in het moment dat die werkelijkheid afwijkt van deze prognose. "Waarom is het hoger of lager?", is de interessante vraag.

Een doel brengt je nergens, daar heb je een systeem voor nodig

Besef je bij het stellen van de doelen dat ze een stip op de horizon zijn. Maar: je moet reizen om ergens te komen. Dat maakt het systeem – de reis – uiteindelijk het waardevolle element. Want hoewel die stip vaak niet direct beïnvloedbaar is, kun je wel een systeem maken dat het wel beïnvloedbaar maakt.

Een voorbeeld: het is moeilijk om het aantal organische bezoekers op een website rechtstreeks te beïnvloeden. Het is eenvoudig om een systeem op te zetten waarbij je drie blogs per week maakt en deze op je site plaatst. Dat in combinatie met goede promotie, leidt met tijd tot meer organische bezoekers. Het schrijven van drie blogs per week wordt dan het systeem en het doel.

ALS JE BETERE RESULTATEN WILT, VERGEET DAN JE DOELEN EN RICHT JE IN PLAATS DAARVAN OP JE SYSTEEM

- JAMES CLEAR, ATOMIC HABITS

25

BEYOND BUDGETING: MEER DAN BUDGETING EN FORECASTING

Verwacht je als organisatie dat iedereen onderneemt vanuit z'n eigen, autonome rol? En dat iedereen daar voor zichzelf én de organisatie het maximale uithaalt? Dan is het een logische vervolgstap dat iedere collega zelf aankoopbeslissingen mag nemen en investeringen mag doen om het doel van de rol te behalen.

Zelfsturing kent geen spelregels over hoe je omgaat met geld en budgetten. Traditioneel is een afdeling als Finance & Control verantwoordelijk voor het beheren van de financiën. Doorgaans nemen managers beslissingen over uitgaven en worden er strakke budgetten ingevoerd. Binnen een zelfsturende organisatie wil je dat iedereen autonoom handelt. Daarom moet iedereen de mogelijkheid hebben om aankoopbeslissingen te nemen.

Denk nu niet 'iedereen gaat onbeperkt geld uitgeven' of 'nu worden er heel veel onnodige uitgaven gedaan'. Dat is niet het geval. De praktijk wijst uit dat mensen verantwoordelijk zijn. Ze geven eerder te weinig dan te veel geld uit. Om dit in balans te brengen is een goed systeem een must: zonder spelregels is het immers moeilijk om een spel te spelen.

In dit hoofdstuk lees je hoe het systeem bij Voys tot stand kwam: welke keuzes maakten we en waarom? En hoe werkt het systeem precies?

Een systeem dat zelf geld uitgeven ondersteunt

Bij Voys wilden we een Finance & Control-systeem ontwikkelen dat beter past bij zelfsturing. Een systeem dat flexibel meebeweegt met interne en externe omstandigheden. Een methodiek die voorbij een *command-and-control*-model kijkt. Het doel daarbij was om een controlesysteem te hebben dat de continuïteit van de organisatie kan waarborgen, maar waarbij collega's ook zelf, binnen een duidelijk speelveld, financiële beslissingen kunnen nemen. Zo komt de verantwoordelijkheid te liggen bij de collega's zelf en heeft de Finance-cirkel een meer coachende rol: zij geven adviezen en inzicht in de financiële performance.

Cultuur als basis

Om deze progressieve manier van finance toe te kunnen passen, ligt de sleutel bij de cultuur van de organisatie: een cultuur die is gebouwd op een inspirerende purpose en krachtige kernwaarden. Bij Voys ligt de nadruk op werkgeluk en een veilige, transparante werkomgeving. We zien dat dit leidt tot hoge integriteit. Persoonlijke ontwikkeling speelt daarbij een grote rol. Als je een uitdagende baan hebt, waar je echt uit kunt halen wat erin zit, dan gedraag je je vanzelf verantwoordelijk. Je gebruikt je gezond verstand bij het doen van uitgaven en het maken van kosten.

Binnen Voys is veel aandacht voor deze aspecten. De positieve cultuur zorgt ervoor dat de organisatie steeds meer in control kan zijn op basis van soft controls, zoals vertrouwen, in tegenstelling tot hard controls, zoals afrekenen op budgetten. We zijn ervan overtuigd dat deze progressieve werkwijze – progressive finance – alleen kan bestaan wanneer soft controls een belangrijk onderdeel zijn van het totale systeem. Het geven en krijgen van vertrouwen is hiervan het optimum.

Beyond Budgeting

Om het doel van progressive finance na te streven, zijn we na onderzoek uitgekomen op het model van *Beyond Budgeting*. Dit model heeft als doel om organisaties in control te laten blijven zonder onnodige strikte regels en budgetten en met nadruk op autonomie bij de collega's. Daarom past Beyond Budgeting goed bij een zelfsturende organisatie.

De naam is een tikje misleidend. Het is namelijk meer dan alleen het stoppen met onnodig budgetteren. Het uitgangspunt van dit model is het stoppen met een star budgetteringsproces. Hanteer liever een flexibel proces, waarbij je de nadruk legt op het kijken naar de verwachtingen in de toekomst. Hiermee stop je met het kijken per kalenderjaar, maar kijk je telkens vier kwartalen vooruit. In januari bestaat de organisatie ook nog gewoon en beginnen we niet helemaal opnieuw.

Het *Beyond Budgeting*-model gaat uit van zes leiderschapsprincipes en zes managementprincipes. De eerste zes principes gaan voornamelijk over het hebben van een sterke organisatiestructuur en een cultuur waarbij onder andere autonomie, transparantie en cultuur van belang zijn. Deze zes principes hebben veel raakvlakken met Voys en om die reden was eenvoudig om het model te integreren in onze organisatie.

De andere zes principes gaan met name over hoe de *performance* van de organisatie gemeten kan worden zodat op die manier de organisatie in control blijft.

Leiderschapprincipes

1. Doel
Door een duidelijk en gemeenschappelijk doel te hebben, zijn collega's meer betrokken dan bij het enkel nastreven van financiële en individuele kortetermijndoelstellingen.

2. Waarden
Heldere en duidelijke gedeelde kernwaarden vormen een leidraad voor collega's om hun werk te doen. Het geeft houvast om beslissingen te nemen, maar stimuleert ook het verantwoordelijkheidsgevoel,
wat een sterk *soft control-middel* is. Daarmee zijn gedetailleerde regels en voorschriften (*hard controls*) minder noodzakelijk.

3. Transparantie
Informatie is open en transparant. Omzet en ebit van deze maand? Voor iedereen inzichtelijk. Voortgang van projecten? Kan iedereen zien. Alle mailcommunicatie tussen klanten en organisatie, los van wie het verzonden heeft? Iedereen kan erbij.

Dit stimuleert de autonomie en verantwoordelijkheid maar ook innovatie, (persoonlijke) ontwikkeling en natuurlijke controle.

4. Organisatie
De onderneming is georganiseerd rondom zelfsturende teams die autonoom en onafhankelijk zijn. Hiërarchie en bureaucratie worden vermeden, maar een duidelijke structuur is wel aanwezig.

5. Autonomie
Collega's krijgen het vertrouwen en de bevoegdheid om hun taak binnen het bedrijf naar vrijheid uit te voeren. Ze kunnen zelf beslissingen nemen om zo de performance continu te verbeteren. Een team wordt niet gestraft als het individu misbruikt maakt van de vrijheid.

6. Klanten
De focus van de activiteiten en de processen is gericht op de klant. Belangenverstrengeling, door bijvoorbeeld het toepassen van individuele bonussen, worden vermeden.

Beheerprocessen

1. Ritme
Ritme betreft de dynamische organisatie van processen. Organiseer de planning en evaluatie rond het bedrijf en haar evenementen en volg niet alleen het kalenderjaar.

2. Targets
Targets zijn richtinggevend, relatief en niet in steen gebeiteld. Vermijd vaste targets, kies voor targets die dynamisch zijn ten opzichte van veranderende omstandigheden, intern en extern.

3. Planning en forecasting
Planning van activiteiten en het opstellen van een prognose (forecasting) moet objectief zijn en niet worden beïnvloed door ambities en targets.
De forecast is de beste schatting voor de nabije toekomst (vier of vijf kwartalen vooruit) met de kennis van nu.

4. Toewijzing van middelen
Middelen (personeel of geld) moeten worden verstrekt waar en wanneer ze nodig zijn.
De zelfsturende teams moeten de vrijheid krijgen om de hoeveelheid middelen te vragen die ze nodig hebben. Dus geen jaarlijkse, gebudgetteerde begroting, maar verzoek om middelen wanneer het nodig is.

5. Prestatie-evaluatie
De evaluatie van de prestaties is niet cijfermatig maar holistisch van aard. Nadruk ligt op evalueren door middel van onderlinge feedback met doorontwikkeling als doel. Prestatie-evaluatie is niet alleen gericht op cijfermatige meting en prestatiebeloningen.

6. Beloningen
Eventuele flexibele beloningen moeten worden bepaald aan de hand van de resultaten van de organisatie. De beloning is bepaald op basis van een relatieve prestatie ten opzichte van een benchmark. De beloning is gericht op gezamenlijk succes.

Budgeting en forecasting in de praktijk

We hebben de kenmerken van Beyond Budgeting vrij letterlijk vertaald, zodat je een beeld hebt over hoe het systeem naar de wereld kijkt. Maar hoe werkt dat nou in de praktijk?

Forecast in plaats van budgetten

We zijn gestopt met vaste budgettering.
De organisatie, de markt en de economische omstandigheden veranderen zo snel dat een opgestelde budgettering aan het begin van een nieuwe periode meestal is achterhaald. Een budget is om op te stellen tijdsintensief, niet dynamisch en daarom niet waardevol genoeg.

In plaats van te budgetteren, richten we ons nu veel meer op het voorspellen van onze prestaties per activiteit. Met deze informatie informeren we de organisatie over hoe we denken dat de prestaties in het komende jaar zullen verlopen. Dit leidt tot discussie en eventueel nieuwe acties.

De forecast is bedoeld als onbevooroordeelde verwachting van de toekomst met de kennis van nu. Er is geen ambitie en doelstelling in meegenomen. Daarvoor hebben we onze strategische doelstellingen en eventuele target metrics geformuleerd.

We gebruiken forecasting niet alleen voor financiële parameters. Ook andere metrics, zoals aantal nieuwe leads, nieuwe deals, aantal conversies op een website. kunnen op dezelfde manier bepaald worden. De updatefrequentie van de forecast is daarmee afhankelijk van de wens van een team, maar meestal gekoppeld aan de strategiecyclus. Daarmee is het viermaandelijks. Updates van de forecast kunnen worden gedaan door het team zelf, zolang de juiste data transparant aanwezig is en de tools dit ondersteunen.

Forecasting kan lastig zijn. Niet elke bedrijfstak en organisatiefase is even voorspelbaar. Houd je dus ook niet vast aan die periode van vier kwartalen: dat is iets wat voor ons goed werkt.

Zorg vooral dat je goed inzicht hebt in de data onder je bedrijfsprocessen zodat je de patronen daar gaat zien en herkennen. Dan kun je daar ook beter op sturen. Het kan ook zijn dat externe partijen als toeleveranciers, accountants en banken moeite hebben met deze manier van plannen. In de praktijk merken we dat een goede uitleg, transparantie en de hoge update frequentie ook voor hen veel beter werkt. Zoek partijen die op deze manier willen samenwerken, want als dit niet begrepen wordt, zegt dat ook iets over de cultuur van deze externe krachten en kun je je afvragen of een partnership überhaupt succesvol gaat zijn.

Een duidelijk speelveld

Uitgaven en investeringen
De autonomie om iedereen vanuit diens eigen rol aankoopbeslissingen te laten nemen, is opgebouwd in verschillende niveaus. Dat doen we, zodat mensen zich er zelf ook comfortabel bij voelen. Dit zijn de niveaus:

- Bedragen tot € 5.000,- (in één keer of jaarlijks) mag iedereen vrij uitgeven. Je legt wel vast dat je de aankoop hebt gedaan, zodat iedereen kan zien wat er is besteld en door wie. Ook handig voor de controleplicht of bij de binnenkomst van pakketten.

- In het kader van onze openheid en transparantie vragen we collega's een iets grotere aanschaffen (€ 5.000,- tot € 25.000) te delen in ons interne chatsysteem Slack. Collega's mogen altijd bezwaar hebben bij een voorgenomen aanschaf en moeten dit motiveren. Deze transparantie en mogelijkheid om feedback te geven is een goed werkende *soft control*. Het is dan ook een belangrijk onderdeel van zowel Holacracy als ook *Beyond Budgeting*.

- Grotere investeringen (> € 25.000) kunnen op elk moment in het jaar worden voorgesteld. Vanwege de dynamische manier van strategiebepaling is het lang niet altijd mogelijk om ver van tevoren te bepalen of en zo ja, welke investeringen gedaan moeten worden. Grote investeringen moeten worden onderbouwd met een business case. De case wordt vervolgens beoordeeld. Dat kan door een lead van een team worden gedaan. Wij kennen een vaste rol die bij ons investigator heet. De vraag die deze rol stelt is: "Past de investering binnen onze kernwaarden en binnen de korte- en langetermijnstrategie?" Ook kan worden bepaald of het voorstel ten opzichte van andere investeringsvoorstellen rendabel genoeg is en welke prioriteit het voorstel krijgt bij het toekennen van resources (personeel of geld).

Tip: let op met het stellen van de bedragen. Deze moeten passen bij je organisatiegrootte en volwassenheid van de organisatie. Het moet veilig voelen om aankopen te doen, zodat mensen dit autonoom gaan doen. De hoogte waar mensen zich veilig bij voelen, is voor een start-up zonder funding anders dan voor een grote multinational.

Richtlijnen
Voor grotere kostencategorieën, zoals marketing of personeelsuitgaven, hebben we het speelveld nog iets verder verduidelijkt door een richtlijn af te geven. Door deze richtlijn krijgt het verantwoordelijke team meer duidelijkheid over hun mogelijkheden. De richtlijn is vrij letterlijk bedoeld. Het betreft een relatief percentage ten opzichte van de omzet. De richtlijn groeit of krimpt in absolute bedragen dus mee met de omzet. Verwacht het team over de richtlijn heen te gaan, dan volgt er geen harde stop. Er kunnen namelijk goede redenen zijn om wel over de richtlijn heen te gaan. Het team zal in dat geval intern overleggen of de richtlijn overschreden mag worden. Een richtlijn zorgt dus voor duidelijkheid en input voor evaluatie bij mogelijke overschrijding, met als doel de performance als geheel continu te verbeteren.

Performance-evaluatie
We kijken het liefst vooruit, daarom blijven we niet graag lang stilstaan bij wat is geweest. Zowel financiële als niet-financiële performance wordt binnen Voys tijdens onze overleggen geëvalueerd. Daarbij kijken we wat de performance voor invloed heeft op de toekomst. Ons doel is vooral om te leren van de performance-evaluatie. De combinatie van de juiste metrics en de juiste forecasts helpen een organisatie om experimenten te doen en daarmee een lerende organisatie te worden. Ze zijn daarmee permanent onderdeel van de *build, measure learn cycle*. Vervolgens bepalen we wat onze volgende acties zijn ter verbetering. Door data-analyse en het hebben van dashboards met informatie kan elke rol en cirkel de eigen performance meten en evalueren.

Om een overall beeld te hebben van de gezondheid van de organisatie werken we met *health metrics*, dit zijn financiële en niet-financiële KPI's die als geheel een indicatie geven of de organisatie gezond is. Daarbij kun je denken aan omzet en winst, maar ook aan klanttevredenheid en het geluk van onze collega's.

26

$LIMMER INKOPEN

Heb je zelf weleens een auto gekocht? Of nog groter: een huis? Heb je jaren in de studiebanken gezeten om te leren hoe je zulke aankopen doet? Waarschijnlijk niet. We kunnen dus grote financiële beslissingen nemen, zonder daar jaren studie voor te doen. Waarom zouden we dat dan in ons werk, waar we vaak wél jaren voor gestudeerd hebben of jaren ervaring in hebben, niet kunnen?

Tijd voor een slimmer inkoopproces.

De inkoper

De eerste versie van het Voys-inkoopproces was eenvoudig. We hadden iemand met de rol inkoper. Had je iets nodig voor het werk, dan stuurde je de link van de webshop waar je het product had gevonden naar de inkoper. Die maakte een account aan en een paar dagen later kwam er een pakketje voor je binnen.

Dat proces verliep prima, maar dat inkopen was saai werk. Die rol werd dan ook regelmatig teruggegeven. Toen dat voor de derde keer in een jaar gebeurde wisten we: het is tijd voor een slimmer systeem.

Iedereen mag inkopen én zelf betalen

Zo kwamen er voor elke entiteit pinpassen, creditcards en een Paypal-account. Vanaf dat moment mocht iedereen zelf bestellen wat-ie dacht nodig te hebben. Er waren daarbij een aantal spelregels:

1. Je moest de aankoop in het inkoopdocument zetten: een gezamenlijk onderhouden Google Spreadsheet

2. Je moest de PDF-factuur versturen naar een e-mailadres, zodat de bon automatisch geboekt kon worden

Indien een collega dat niet deed, raakte die de inkoop-privileges kwijt.

Het inkoopdocument bracht een aantal mooie voordelen. Allereerst ontstond er een gedistribueerd inkoopsysteem. Daarnaast was er, door de openheid van het document, totale transparantie.

Er ontstond ook een heel praktisch voordeel. Zo kon je met behoorlijke zekerheid vaststellen voor wie het Bol.com-pakketje was dat zojuist werd afgeleverd.

Tot slot werd het werk van onze Finance-afdeling veel eenvoudiger, omdat er in het inkoopdocument ook kon worden aangegeven met welk doel de bestelling was gedaan en of het een abonnement was, waarmee deze gelijk te monitoren waren. Ook ontstond er door de check van Finance een vorm van controle achteraf.

Ging het weleens fout? Natuurlijk! Bonnen werden vergeten, het proces werd niet altijd gevolgd – wat voor de mensen met Finance-rollen vervelend was. Diezelfde mensen waren echter ook een saaie, repetitieve taak kwijt. Belangrijker, het proces was op deze manier veel effectiever en gaf zoveel meer gevoel van autonomie, dat alleen dat al het meer dan waard maakte. Er zit namelijk een groot emotioneel verschil tussen ‘zou ik dit wel mogen aanschaffen?’, en ‘ik kan dit aanschaffen én het proces ondersteunt dit!’.

Controleplichtig, remote werken, hogere bedragen en 150 collega's

Lange tijd was het eerdergenoemde inkoopproces meer dan voldoende, maar met de controleplicht – die wettelijk geldt vanaf een specifieke grootte van de organisatie – werden de regels strakker. Ook gingen we gedistribueerd werken, waarmee je minder makkelijk even de pinpas kon pakken. De bedragen werden hoger en de organisatie groeide.

Deze vier factoren zorgden voor frustratie. Zowel bij het team van Finance, dat vaak facturen met hoge bedragen op de verkeerde BV-naam kreeg, als bij collega's voor wie het bestellen van een boek gewoon te lang duurde.

Voor dit probleem was geen silver bullet, maar met een aantal deeloplossingen kwamen we heel ver. Wat we leerden is dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen de inkoopbeslissing en de betaling. De inkoopbeslissing moet autonoom gemaakt kunnen worden, ook als je de betaling niet zelf kunt doen.

- In de fase waarin we een inkooprol kenden, voelde deze als een plek van controle. Deze rol moest de vraag beantwoorden: "Mag ik dit wel kopen?"
- In de fase waarin iedereen zelf mag en kan inkopen ontstaat: "Ik mag en kan dit aanschaffen en ik kan betalen"
- Met de controleplicht ontstond: "Ik mag en kan dit aanschaffen en ik heb in sommige gevallen alleen hulp nodig bij de betaling"

HEEL BELANGRIJK: MAAK ONDERSCHEID TUSSEN IN INKOOPBESLISSING EN DE BETALING

Standaardaccounts bij standaardbedrijven

Er zijn standaardaccounts bij bedrijven waar we veel inkopen. Zo weten we zeker dat de factuur correct is. Ook omzeilden we hiermee het pinpasprobleem; we krijgen gewoon maandelijks een factuur.

Bewuster inkopen

Doordat we nu voor standaardbedrijven kunnen kiezen, kunnen we ook bewuster omgaan met de selectie van die bedrijven. Zo kunnen we eenvoudig doorvoeren dat we vooral lokaal inkopen. En we kunnen eenvoudig meer people and planet afwegingen meenemen in het inkoopbeleid, zoals welke merken en bedrijven wel en andere juist niet.

Duidelijker proces

Het proces is duidelijker omschreven, zodat er helderheid is over hoe je kunt bestellen en waarom bijvoorbeeld de juiste BV daarbij zo relevant is, inclusief hulp bij de selectie ervan.

Grote bedragen

Voor grote bedragen is er een meldingsplicht. Deze meldingsplicht geldt voor alle bedragen tussen de 5.000 en 25.000 euro. In ons geval is dat digitaal in Slack. Het eerder beschreven 'geen bezwaar'-principe komt hier terug, maar in de praktijk komt het zelden voor dat mensen zonder goed doordacht plan grote bedragen willen uitgeven. Het betekent ook dat de hele organisatie kan zien wat er wordt uitgeven, waaraan en waarom. Ook kunnen er verhelderende vragen worden gesteld of reacties worden gegeven en komt zo de wisdom of de crowd nog een beetje terug.

Voor bedragen boven de 25.000 euro hebben we een proces waarmee je een uitgebreider plan kunt indienen. Ook is er een rol waarmee je dit plan kunt bespreken. Die rol kan namens de organisatie kritische vragen stellen, helpen bij het verhelderen van het plan zodat dit duidelijker is voor de organisatie, en een advies geven over of dit een zinvolle investering wordt geacht. De uitkomst wordt publiekelijk gedeeld. Het is vervolgens aan de rol die binnen het team gaat over resources (geld) om te beslissen of de investering gedaan wordt.

Sneller vergoeden

Tot slot is het vergoedingsproces versneld. Als een collega zelf een aankoop heeft moeten doen, is het doel om deze bedragen binnen een week op de rekening van de collega te krijgen.

Het kan veel slimmer

Natuurlijk kun je elementen die we in dit hoofdstuk noemen staan kopiëren. Wat ik vooral wil aangeven is dat inkopen radicaal slimmer en beter kan. Je collega's hebben, net als jij, de ruimte nodig om autonoom beslissingen te kunnen nemen – ook als die financieel zijn. Je collega's doen heus geen zinloze inkopen. Sterker nog: in de praktijk blijkt de collega vaak slimmer om te gaan met de portemonnee van het bedrijf, dan een eigenaar.

XS4EVER
Spindle
devHouse
RANCHER
NCBR
insanely
great
Hmmm,
blockchain
BITS OF
FREEDOM
FreeBSD
$ oh my zsh
SYS ADMIN

pen VoIP alliance
GitLab
docker
freedom
Internet
New Relic.
opensips
lily
Laat Je Niet
Hack Maken
THINGS
WORK
SALT IS THE FUTURE

27

EMPLOYER BRANDING, HIRING EN ONBOARDING

Met wat hulp van Google leerde ik dat employer branding 'een authentiek en onderscheidend werkgeversmerk' betekent. Ik zocht erop omdat ik gevraagd werd erover te spreken op een event 'omdat Voys dit zo goed doet'.

Terwijl ik met de presentatie bezig was, merkte ik al snel hoe lastig ik de term vind. Branding doet ergens afbreuk aan die authenticiteit. Daarom besloot ik het geheel breder te trekken: hoe vind je een diverse groep mensen die past bij jouw organisatie en hoe laat je deze mensen goed landen in je organisatie? Die vraag gaan we beantwoorden in de komende hoofdstukken.

Als er één ding is dat je mag onthouden van dit schrijven is het het volgende: communiceer inside out. Ofwel: laat alles wat je communiceert richting de buitenwereld een afspiegeling zijn van de organisatie die je werkelijk bent. Zo krijg je ten eerste een authentiek en onderscheidend verhaal, maar nog veel belangrijker: je krijgt de mensen die bij je passen.

Dit alles begint met het aannemen van je allereerste collega. Daarover lees je alles in het volgende hoofdstuk.

De andere delen gaan over:

- De fase van 1 naar 15 collega's: link met onderwijs, samen werven en proactiviteit
- Het werven vanaf 15 collega's: 8 vragen voor je dream hire, vacature, promotie en selectie
- Sollicitatiegesprekken en meeloopdagen
- Diverse mensen voor een inclusieve organisatie
- Pre-boarding, onboarding en offboarding
- De beste tools die je helpen bij het vinden van nieuwe collega's

COMMUNICEER INSIDE OUT: LAAT DE BUITENWERELD ZIEN WIE JE WERKELIJK BENT EN JE KRIJGT DE MENSEN DIE DAARBIJ PASSEN

JE EERSTE COLLEGA: 4 PRAKTISCHE STARTERSTIPS

Chantal

Je allereerste collega werf je niet, die kom je tegen. Voor Voys was dat Chantal. Chantal had verschillende banen gehad, was weer gaan studeren, maar zat daar toch niet helemaal op haar plek.
Na tien minuten gezelligheid op een verjaardag was duidelijk dat zij de eerste Voys-collega zou worden, alleen wist ze dat zelf nog niet. Voorzichtig werd het idee bij haar in de week gelegd: "Als deze opleiding echt niets voor je is, kan ik wel wat hulp gebruiken."
Twee maanden later zat ze bij Voys op kantoor.
Het aannemen van de allereerste collega is een grote stap: in één klap verdubbel je in omvang en ben je niet alleen meer voor jezelf verantwoordelijk. Er hadden al meerdere mensen tijdelijk bij Voys gewerkt. Een contract vertalen, een blog nalezen, een stukje code schrijven of de administratie bijwerken, bijvoorbeeld. Maar het werk werd te veel en het was tijd voor een structurele oplossing.
Over pensioenen, ziekte, en wat allemaal nog meer bij komt kijken als je officieel werkgever bent, had ik nog niet nagedacht. Dat heeft Chantal allemaal zelf gedaan, tot het uitbetalen van haar eerste salaris aan toe.

Vier praktische starterstips

Het is moeilijk om één verhaal te maken waarin alle aspecten van het aannamen van je eerste collega samen komen. Toch zijn er een aantal generieke tips die je mee kunt nemen.

1. Aanvullen

De mensen die je team komen versterken moeten heel goed zijn in dingen waar jij en je team niet goed in zijn. Verder moet de persoonlijkheid een aanvulling zijn op het team: Chantal is mijn tegenpool en dat maakte haar een geweldige aanvulling. Zij is wél accuraat, goed in planning, punctueel, formeel, netjes en georganiseerd.

2. Geen concessie op waarden

Waar persoonlijkheden mogen verschillen, moeten de onderliggende waarden grotendeels gelijk zijn. Open, ondersteunend, gelijkwaardig en veranderend zijn onze waarden, je vindt deze waarden bij iedere collega terug. Je mag nooit concessies doen op je waarden als je je cultuur wilt behouden.

3. Drive

Verder moet het iemand zijn met (meer dan) drive. We zoeken altijd een ondernemer die toevallig in loondienst wil werken. Dat is soms lastig te meten, maar toch voel je het – zeker als team – snel aan. Drive is niet kunnen, maar de wil om te leren kunnen. Kijk dus niet te veel naar de papieren die iemand heeft of het gebrek eraan. Kijk naar de drive. De makkelijkste manier om die drive te ervaren, is iemand een dag mee laten lopen, dat kan op kantoor of remote.

4. Geen compromis

Dan is er altijd nog die ene functie binnen je bedrijf waarvoor je al heel lang iemand zoekt. Na zes maanden zoeken is er dan eindelijk iemand dit het vakinhoudelijk kan, maar die net wat minder scoort op de bovenstaande drie punten. Neem je diegene aan? Nee! Bij potentiële collega's met wie je elke dag samen gaat werken, doe je geen compromis. Dan zoek je gewoon nog zes maanden verder.
Het kan zijn dat je tijdens het proces leert dat je wellicht toch wat anders zoekt. Blijft dus ook kritisch naar jezelf en naar wat de organistie nodig heeft.

"Die moet er bij"

Heel soms kom je dus mensen tegen van wie je gewoon weet: "Die moet erbij." Mensen van wie je niet weet wat ze precies moeten gaan doen, maar bij wie je voelt dat het gaat werken, dat het goed zit. Die mensen? Die moet je altijd aannemen. De rol die zij kunnen vervullen, ontstaat vanzelf.

VAN 1 NAAR 15 COLLEGA'S: LINK MET ONDERWIJS, SAMEN WERVEN ÉN PROACTIVITEIT

De tips in het vorige hoofdstuk werken ook voor nummer twee, drie en 15. Het kan echter best een taak zijn om op die schaal collega's te vinden. Er zijn vier zaken die de volgende fase – van een naar 15 collega's – eenvoudiger maken.

Zorg voor een link met het onderwijs

In de start-upfase van je bedrijf wil je mensen hebben die veel dingen een beetje kunnen. Generalisten dus. Deze generalisten vind je bij brede opleidingen. Spotify zoekt bijvoorbeeld actief naar alleskunners op *business schools*. Recent afgestudeerden beschikken over *up-to-date* kennis en staan te popelen om deze toe te passen. Een start-up is een goede plek om dat te doen, omdat er veel werk ligt. Deze strategie liet Spotify in nieuwe landen het snelst groeien. Om actief kersverse afgestudeerden te werven als nieuwe collega móet je zichtbaar zijn bij onderwijsinstellingen. Of het nu gaat om *business schools*, universiteiten, mbo- of hbo-instellingen, bouw een band op. Ga connecties aan met de instellingen, met de docenten, en natuurlijk vooral met de studenten zelf. Zo kom je snel in aanraking met de mensen die passen bij jouw organisatie en vice versa.

Studieverenigingen voor relevante vakgebieden zijn goede bruggetjes om bij studenten in het vizier te komen. Zo geeft Devhouse Spindle, zusterbedrijf van Voys, met regelmaat gastcolleges aan de IT-opleidingen van de Hanzehogeschool Groningen en komt er jaarlijks een klas over de vloer in het kader van GirlsDay en CheckthetBiz. Ook zijn we betrokken bij het Groningen Digital Business Center van de Rijksuniversiteit Groningen. Voys is betrokken bij de Weekendschool in Groningen en bij Meet Your Future, waarbij studenten het bedrijfsleven leren kennen. Beide bedrijven bieden elk jaar plek aan een aantal stagiairs, van wie een deel vervolgens als nieuwe collega aan de slag gaat.

Naast het contact met het onderwijs, is het ook goed om te weten wat het onderwijs verder kan bieden en waar je op in kunt springen. Er is meer dan de traditioneel stageopdracht en het gastcollege. Denk mee over het onderwijs en de uitdagingen die je in een andere vorm bij studenten kunt laten landen.

Doe het niet alleen

Maak gebruik van de mensen om je heen wanneer je gaat werven. Vertel dat je nieuwe collega's zoekt. Doe dat niet alleen als oprichter, maar samen met al je collega's. Ook zij komen mensen tegen van wie ze gaan zeggen: "Hé, die zou echt wel bij ons passen." Het merendeel van de vacatures wordt nog steeds vervuld door middel van netwerken, en zulke 'warme leads' zijn vaak heel geschikt. Zorg er wel voor dat je je blik ruim houdt en ook in je bredere netwerk actief zoekt, zodat je verder kijkt dan alleen de *usual suspects*.

Benader mensen proactief

Ongeveer één op de vijf mensen in je omgeving is standaard actief op zoek naar werk. Dat betekent dus ook dat vier van de vijf dat niet zijn. Als je collega's en jij aan deze groep vertellen dat jullie werk hebben, zullen ze dus niet per se aan zichzelf denken, maar wellicht aan hun omgeving.

Naarmate de organisatie groeit zullen ook de meer specialistische rollen ingevuld moeten worden. Zo neemt de hoeveelheid administratie toe naarmate de hoeveelheid klanten en personeel groeien. Heb je iemand in je omgeving die daar al drie jaar bij een ander bedrijf mee bezig is, benader die persoon dan eens proactief. Het is daarbij goed om te weten dat er drie belangrijke zaken zijn die mensen zoeken in een nieuwe baan.

1. Een goed salaris

Dit is niet het hoogste salaris, maar een passend salaris voor het werk dat je gaat doen. Het salaris moet ook in verhouding zijn met de omgeving. Dat geldt zowel binnen de organisatie als in de sociale omgeving. Dit kan regio-afhankelijk zijn: de kosten voor levensonderhoud liggen in de randstad hoger dan in Zeeland en daarmee mogen salarissen voor gelijke arbeid verschillen.

2. Werken in de buurt

Tijd is één van de – zo niet dé – meest waardevolle aspecten in een mensenleven. Die wil je dus niet spenderen aan woon-werkverkeer. Een baan in de buurt is daarmee de op één na belangrijkste factor bij de zoektocht naar een nieuwe baan. Daar kun je heel bewust rekening mee houden als je mensen proactief gaat benaderen.

Nu is 'werken in de buurt' radicaal aan het veranderen door remote of gedistribueerd werk. Als je dat pad in wilt slaan – en heel eerlijk, ik denk niet dat je een keus hebt – dan moet je je organisatie daarop aanpassen. Over gedistribueerd werken hebben we een apart hoofdstuk geschreven.

3. Een flexibele arbeidsomgeving

Hier kun je als start-up het verschil maken. Veel bedrijven houden nog vast aan vaste werkplekken en vaste locaties. Als start-up kun je alles opnieuw inrichten en volledig werken in de cloud. Dat betekent bijvoorbeeld dat je nieuwe collega's hun werk volledig kunnen inrichten rond de schooltijden van hun kinderen. Van 9.15 tot 14.45 uur is een prima werkdag en als je dat vier dagen in de week doet, worden er genoeg uren gemaakt. Maak part-time werken voor elke rol standaard een optie. Zorg ervoor dat mensen eenvoudig thuis kunnen werken en laat dat ook toe. Zo maak je de baan niet alleen toegankelijker, maar zullen er ook veel meer mensen zijn die zich aangesproken voelen.

Diversiteit

Diverse teams zijn succesvoller. De samenwerking verloopt niet altijd makkelijker, maar ze gaan creatiever met tegenslagen om, behalen meer succes in stressvolle situaties (hallo, start-upleven) en uiteindelijk ook meer winst. Daarnaast vinden wij het ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid om enigszins een afspiegeling van de samenleving te zijn.

Genoeg redenen om diversiteit in je team na te streven, maar dat gaat niet vanzelf. Zeker als je vanuit je huidige (homogene) team zoekt, dan zul je vooral meer van hetzelfde vinden. Als je jong begonnen bent en sterke banden hebt met het onderwijs, zorgt dat voor veel jonge mensen in het bedrijf. Ga dan gezamenlijk op zoek naar diversiteit in leeftijd. De vriendin van de tante van je collega zou wel eens de perfecte match kunnen zijn die jouw team kan versterken. Mensen zoeken meestal mensen die vooral heel erg op zichzelf lijken, dus kijk bewust verder dan je huidige netwerk.

Als je vanaf het begin een divers team weet op te bouwen, is dat niet alleen beter voor je bedrijf, maar het maakt het werven van nieuwe mensen ook eenvoudiger: diverse mensen spreken een bredere groep andere mensen aan. Hetzelfde geldt voor genderdiversiteit, geaardheid, achtergrond, etniciteit en alle andere vormen van diversiteit die er zijn.

WERVEN VANAF **15 MENSEN: 8 VRAGEN** VOOR JE DREAM HIRE, VACATURE, PROMOTIE EN SELECTIE

Zodra je de 15 mensen passeert, zie je de eerste teams ontstaan. Nu heb je een keuze te maken: ga je het werven en selecteren bij één persoon of een paar personen neerleggen, of maak je het een team-aangelegenheid?

Werven als team

Wij hebben ervoor gekozen om het werven een team-aangelegenheid te maken. Wanneer je het overlaat aan één persoon betekent dit ook één voorkeur, één soort vragen en één blik. Daar komt bij dat er nieuwe collega's geworven worden met wie die ene collega misschien niet of amper gaat samenwerken, maar andere mensen in het team wel. Het spreekt dus voor zich om dat team te betrekken bij de werving en selectie. Dit schaalt ook makkelijk op als organisatie 30, 50 of 250 mensen groot wordt.

Bij ons betekent dit dat teams zelf de werving en selectie doen. In de praktijk houdt dit in dat een team zelf zal aangeven dat er iemand bij mag komen. Zorg ervoor dat dit team divers is in leeftijd, gender, achtergrond, werkervaring, bouw, etniciteit, nationaliteit, etcetera. De vraag is vervolgens hoe dit team de nieuwe collega zou omschrijven.

Acht vragen voor de dream hire

Voor de zoektocht naar een nieuwe collega is een duidelijk zoekprofiel ontzettend belangrijk. Om daarbij te helpen stellen we acht vragen die ieder teamlid individueel, of het team als geheel, beantwoordt. Het kan zijn dat de antwoorden niet op een lijn liggen. Dat is niet erg. Het is goed om op dat moment met elkaar in gesprek te gaan over de verschillen. Stel de vraag achter de vraag om te achterhalen welke je collega zoekt. De duidelijkheid die je nu creëert, helpt je in de rest van het proces.

De acht vragen die we stellen zijn:

1. Skills
Maak een top vijf van de skills die iemand mag hebben.
2. Experience
Hoe veel ervaring mag de nieuwe collega hebben? En wat voor ervaring?
3. Living
Waar woont de collega en is het noodzakelijk dat dit in de buurt is, in Nederland, of mag dit overal ter wereld zijn?
4. Personality
Welke persoonlijkheid heeft de collega? Wat heeft het team daarin nodig? Denk erom, het moet een aanvulling zijn, niet meer van hetzelfde.
5. Challenge to tackle
Welke uitdaging mag de nieuwe collega aangaan? Welk probleem gaat deze collega oplossen?
6. Fulfillment
Welke factoren maken de nieuwe collega gelukkig in het werk?
7. Language
Welk taalgebruik heeft de collega, welke taal spreekt die letterlijk en figuurlijk? Dit heeft als doel om de communicatie in de vacature af te stemmen op de kandidaten.
8. Career
Hoe ziet de droomcarrière van de nieuwe collega eruit?

De antwoorden op deze vragen gebruiken we om een passende vacaturetekst te schrijven.

Het is goed om te weten dat er minder mensen reageren door dit proces. Dat is niet erg. Je wilt de doelgroep aanspreken die past bij wie je zoekt. Groot voordeel is dat je minder tijd hoeft te besteden aan sollicitanten die niet passen bij de vacature of het bedrijf.

Eerlijke vacature

"Wij zijn op zoek naar een **actieve, resultaatgerichte** collega die **klantgericht** is in het contact met anderen. Je mag in een **dynamische**, **innovatieve** organisatie **complexe** vraagstukken oplossen. Je bent **proactief, competitief, gedreven** en **flexibel**."

Welkom in de buzzwoordenbingo van de vacatures. In 30 procent van de vacature komt het woord 'actief' voor. Alsof er ook weleens passieve collega's gezocht worden. Ook de overige negen woorden zeggen niets specifieks, dus je kunt ze beter weglaten. Schrijf een eerlijke vacature voor mensen. En communiceer daarbij inside out: laat zien wie je als organisatie bent en je krijgt de mensen die daarbij passen. Wees daarbij ook eerlijk over de zaken die minder leuk zijn. Als mensen dan nog solliciteren, passen ze echt bij je bedrijf.

De vloer

Het mooiste voorbeeld komt hierbij van communicatiebureau De Vloer. Ze gingen niet op zoek naar een officemanager, maar iemand die dagelijks "Verdomme, ik doe hier ook alles", zou mompelen. Met teksten als:

"Je mag de titel zelf kiezen en je moet je visitekaartjes sowieso zelf bestellen."

"Je bent de spil die het bedrijf draaiende houdt: administratie, facturatie, ontvangt klanten en doet de boekhouding."

"Je onthoudt verjaardagen en vergeet overuren. Wel of geen diploma maakt niet uit; we zien liever een praktisch denkend hoofd."

Dit is wie we zijn

Ze laten zo niet alleen heel duidelijk zien wat je werk inhoudt, maar ook wat de sfeer en cultuur van het bureau is.

Stel jezelf als organisatie goed voor, wees eerlijk over de inhoud van het werk en wat mensen kunnen verwachten.

Wind geen doekjes om de minder mooie zaken, maar focus je vooral op de dingen die jullie bedrijf tot jullie bedrijf maken.

Houd bij het schrijven van de tekst rekening met de mensen die je zoekt. Je wilt namelijk een brede en diverse groep kandidaten aanspreken.

Voor het plaatsen en presenteren van die vacatures zijn prachtige tools die het team daarna ook gaan helpen bij het selecteren van de juiste kandidaat, maar daar komen we later op terug.

Promotie

De vacaturetekst is klaar, tijd voor de promotie ervan. Wat je hier vaak ziet is dat de jobboards van de wereld worden opgezocht en dat daar de vacatures, met een foto die je op het web hebt gevonden, de wereld in wordt geslingerd. Wij zijn hiermee gestopt.

Ja, de mensen die werk zoeken staan ingeschreven bij die jobboards, maar het zijn er veel, de kwaliteit is wisselend en solliciteren is te eenvoudig. Het plaatsen van een goede vacature op de jobboards levert ons veel reacties en werk op, maar zelden de nieuwe collega's die we zoeken. Je wilt eigenlijk opvallen bij mensen die ook een beetje op zoek zijn naar jouw bedrijf en niet 'gewoon een nieuwe baan'.

Kies je kanalen dus bewust en begin bij de meest betrouwbare kanalen: je eigen kanalen en die van je collega's. Plaats je de vacature op je Twitter-, LinkedIn- en op Facebook-accounts. Zet de vacature op Instagram en op Snapchat – als daar de juiste mensen zitten. Vraag je collega's en je omgeving om hulp bij het verspreiden en promoten van de vacature.

Zorg er ook voor dat de foto's en het beeldmateriaal dat je erbij gebruikt:

1. Er netjes uitzien
2. Eigen materiaal is
3. Zo divers zijn als de mensen die je zoekt

Zet het team op de foto waar de kanditaat mee gaat samenwerken. Als het goed is werkt je nieuwe collega namelijk straks acht jaar elke week 30 a 40 uur met die mensen samen. Laat het kantoor zien, of die leuke foto's van jullie gezamenlijke uitje. Ook hier geldt, communiceer inside out.

Vervolgens kun je er nog voor kiezen om de vacatures via de sociale kanalen te promoten. Daarbij kun je zelfs heel bewust targetten op leeftijd, geslacht en andere zaken die je team nog diverser maken.

Selectie van kandidaten

Als het goed is komen er nu sollicitaties binnen. Meestal zijn dit motivatiebrieven en CV's. Sommige bedrijven selecteren op dat laatste. Een CV zegt iets over het werk dat je hebt gedaan. De brief zegt vaak iets over de persoon die je bent. In deze continu veranderende wereld zul je vooral flexibel moeten zijn en je zult moeten willen leren, omdat het werk dat steeds van je gaat vragen. Wat je kunt – en wilt – leren is daarmee (voor ons) relevanter dan wat je hebt gedaan. Hier kunnen kandidaten in hun CV overigens ook rekening mee houden hint.

De selectie van de kandidaten wordt in steeds meer organisaties succesvol gedaan door de teams zelf. Hierbij ligt de focus op het selecteren van kandidaten die de waarden delen, maar die anders zijn dan de rest van het team. Daar wordt een team namelijk rijker van, zo voorkom je dat je klonen van jezelf aanneemt. Met de acht vragen die we bij Voys gebruikt voor het opstellen van het profiel voorkomen ze ook dat ze mensen aannemen die te veel op het team lijken.

Ook de brief geeft niet altijd een volledig beeld wat we graag van een potentiële nieuwe collega willen. Het hiring team miste in het verleden toch nog veel informatie die ze eigenlijk wel wilden hebben. Daarom worden er tegenwoordig vragen gesteld als:

"Leg kort en bondig uit wat jouw visie is op XYZ binnen zelfsturing."

"Welke ervaringen zorgen ervoor dat jij jezelf op dit moment een juiste persoon bent voor deze baan?"

"Hoe gaan wij jouw persoonlijkheid terugzien in je tijd bij Voys?"

Of...

"Op maandagochtend starten we altijd met een gezamenlijk werkoverleg. Wat horen we van jou over wat je in het weekend hebt gedaan?"

Informatie tijdens het proces

Zorg ervoor dat je alle kandidaten goed informeert tijdens het proces. Bedank iedereen voor het solliciteren en vertel wat ze van het vervolg kunnen verwachten.

Heb je drie, zes of acht mensen geselecteerd met wie je verder wilt, bericht dan de andere mensen – het liefst zo persoonlijk mogelijk – over waarom zij het niet zijn geworden. Iedere kandidaat die solliciteert, heeft tijd en moeite gestoken in die sollicitatie. Bedank ze daar dus voor, juist als ze het niet worden, en doe dit bij voorkeur persoonlijk, dus telefonisch.

Dit doe je omdat het goed is voor je reputatie. Dit doe je ook omdat de kandidaat wellicht geschikt is voor een andere functie. Maar je doet het vooral omdat het netjes is. Het zoeken naar een nieuwe baan is spannend en kwetsbaar genoeg. Vergeet dat nooit.

Door omstandigheden is het bij Voys weleens voorgekomen dat het sollicitatieproces werd opgeschoven. Vervelend voor de kandidaat, want er zaten ineens vier weken extra tussen. Dat is lang en je loopt kans dat je die goede kandidaten kwijtraakt. Toch kan het gebeuren dat je schema over de kop moet. Ook hier kun je je (employer) brand terug laten komen. Schrijf je alleen een mail met "Sorry, we zijn genoodzaakt onze afspraak te verplaatsen"? Of vertel je eerlijk hoe het zit?

Bovendien koos Voys ervoor om de sollicitanten niet vier weken te laten wachten. Precies in het midden lieten we weer wat van ons horen. De sollicitanten ontvingen een doos met daarin ons handboek en een boek met vakliteratuur dat relevant was voor de kandidaten. Je wilt immers dat de sollicitanten de liefde voor je bedrijf vasthouden.

Het hoeft natuurlijk niet, zo'n cadeautje, maar ik durf te wedden dat het een aanleiding is om enthousiast te vertellen over het bedrijf waar je gesolliciteerd hebt.

Terug naar De Vloer
En mocht je nou zo veel sollicitaties krijgen dat persoonlijk op de hoogte stellen echt niet meer kan, neem dan een voorbeeld aan de dankbrief van De Vloer.

"Nogmaals heel erg bedankt voor je interesse in onze vacature. We blijven hier een beetje versteld staan van de aandacht die we gekregen hebben. Meer dan 200 sollicitaties, tien klachten over taalgebruik, absurd veel complimenten en eigenlijk maar één persoon die vroeg of we ook parket legden en of dat dan met met zo'n kliksysteem kon. We hadden graag iedereen op gesprek laten komen, maar met zoveel aanvragen, konden we niet anders dan een eerste selectie maken puur op basis van mails.

Zonder afbreuk te willen doen aan je expertise en motivatie voor deze functie, moeten we je helaas meegeven dat we over kandidaten menen te beschikken wiens kandidatuur nog net iets beter aansluit bij het door ons opgestelde profiel. We gaan je dus ook niet verder kunnen weerhouden voor deze functie.

We zijn enorm vereerd door de moeite die je in je applicatie hebt gestoken. En door het feit dat je het überhaupt overwoog om hier een voet binnen te zetten. Daarom dat we je nu ook wel kunnen vertellen dat je écht geen traan moet laten om die job bij De Vloer. En wel om de volgende redenen:

- *We hebben een oud statuut in het Belgische wetboek gevonden dat ons toelaat onze mensen in Belgische Franken te betalen. En zelfs naar die normen zijn we gierig.*
- *Onze vorige office manager zit al twaalf weken in therapie. Sinds kort praat ze weer.*
- *Er is hier een chronisch gebrek aan parkeerplaats en degelijke wifi.*
- *De bazen mogen enkel aangesproken worden met "Oh, opperbaas", en worden nooit in de ogen gekeken.*
- *We staan op de rand van het faillissement. Onze enige hoop is die Nigeriaanse prins die ons vorige week mailde in verband met de erfenis van zijn vader.*
- *De vacature is kortom toffer dan de functie.*

We wensen je in ieder geval vanuit de grond van ons hart heel veel succes in je verdere carrière."

SOLLICITATIE-GESPREKKEN EN MEELOOPDAGEN

Sollicitatiegesprekken zijn vreselijk. Kandidaten zijn superzenuwachtig, de vragen zijn voorspelbaar, saai of juist vergezocht en te moeilijk, de hele setting is veel te formeel en je krijgt daarom dus nooit echt een goed verhaal in zo'n gesprek. Daarom pakken we het bij Voys anders aan.

Dat eerste moment

We hebben je CV gezien, je hebt een paar specifieke vragen beantwoord en misschien heb je zelfs een filmpje gemaakt. Als we daarin merken dat er een digitale klik is, dan krijg je een belletje van ons. Een eerste telefonische kennismaking met goed nieuws: dat we een kop koffie met je willen drinken. In dit telefoongesprek vertellen we het vervolg en vragen we uiteraard wanneer het je schikt om dat kopje koffie te komen drinken.

Een kop koffie (of thee)

We doen daarom ons uiterste best om gesprekken wél leuk te maken, en zien ze meer als eerste kennismaking dan als een keiharde afvalrace. Gewoon gezellig een kopje koffie (of thee) drinken. We willen graag weten wie jij bent, net zoals jij – als het goed is – ons beter wilt leren kennen. Waar ben je trots op in je werk? Waar zou je morgen mee stoppen als je één ding mocht kiezen. Hoe was je laatste vakantie? Alsof je een date hebt, of alsof je met een mogelijke klant of leverancier in gesprek bent. Nee, je hoeft geen pak aan, dat doen wij ook niet. En als het klikt in zo'n gesprek, dan gaan we verder en loop je een dagje mee.

Speeddates

Het komt soms voor dat we veel kandidaten hebben. Op dat moment gaan we voor de speeddates.

Tijdens de speeddates praat iedere kandidaat steeds 15 minuten met één of twee collega's en iedereen heeft een andere invalshoek. De inhoud van het werk, de cultuur van het bedrijf en de waarden of het snel doen van een voorbeeldcasus, zijn voorbeelden van zaken die dan in 15 minuten besproken worden.

Zo leert nagenoeg de gehele cirkel snel de kandidaten kennen en is het een gezellig uurtje voor iedereen. Ook hier blijven uiteindelijk één, twee of drie kandidaten over en ook zij lopen een dag mee.

Als er wat minder sollicitanten zijn dan zullen we een andere vorm van speeddates hanteren. In dat geval maken wij twee groepen, waar de eerste groep je zal vragen naar de inhoud van de rol en de andere groep zal vragen stellen om de fit met de cirkel en bedrijf te checken. Het gesprek per groep zal ongeveer 20 minuten in beslag nemen.

Meeloopdag

En dan is de dag daar: de meeloopdag. Op deze dag loopt een kandidaat mee in ons bedrijf en diegene ziet hoe het er werkelijk aan toe gaat. Zo leren zij de nieuwe collega's en de inhoud van het werk kennen. Tijdens de meeloopdag zul je je (al dan niet digitaal) tussen de collega's gaan mengen. Je ziet de collega's in actie en je krijgt alle mogelijkheid om de collega's vragen te stellen over de dingen die je ziet. Daarnaast zul je naar alle waarschijnlijkheid een opdracht of case krijgen. Dit doen we zodat wij je aan het werk zien, en zodat jijzelf ook kan ervaren wat het werk inhoudt.

Het is de manier om te zien of er voor beide echt een goede match is. Uit zo'n meeloopdag komt nagenoeg altijd een voorkeurskandidaat naar voren.

Na de meeloopdag mag iedereen – ook mensen van een ander team met wie de persoon toevallig heeft zitten lunchen – een veto uitspreken, wat kan betekenen dat één iemand kan bepalen dat er ondanks dat iedereen 'ja' heeft, er toch een 'nee' volgt. Dat is best een zwaar middel, maar het vetorecht vertegenwoordigt vaak een onderbuikgevoel en daar moet je naar luisteren.

Na een succesvolle meeloopdag volgt een arbeidsvoorwaardengesprek. Dit wordt door iemand buiten het team gevoerd die daarin gespecialiseerd is, omdat je er specifieke kennis voor nodig hebt. En als deze gesprekken succesvol zijn afgerond dan volgt er een contract van zes maanden zodat alle betrokken partijen elkaar echt kunnen leren kennen. Hallo, nieuwe collega!

Mocht er na de meeloopdag twijfel zijn over een kandidaat, doe het dan niet. Bij twijfel niet doen. Begin opnieuw met zoeken naar een nóg betere kandidaat. Ja, dat is op dat moment heel vervelend, maar de blaren van een 'ja' die eigenlijk een 'nee' is, zijn groter.

Wie doet dit allemaal

Van eerste kop koffie tot meeloopdag: het wordt allemaal gedaan door het team waar de kandidaat onderdeel van wordt. Dat zijn ook de mensen die het profiel eerder opgesteld hebben. De begeleiding van het proces wordt gefaciliteerd door de mensen van HR die ook het arbeidsvoorwaarden gesprek voeren.

DIVERSE MENSEN VINDEN VOOR EEN INCLUSIEVE ORGANISATIE

In andere hoofdstukken kwam het thema diversiteit al naar voren. Dat vinden we belangrijk bij Voys. Daarom volgt hier een handleiding voor het werven van een diverse en inclusieve workforce.

Voordat je gaat werven: de werkomgeving

Diversiteit en inclusie begint voordat je überhaupt mensen gaat werven: bij de werkomgeving.
In die omgeving kun je rekening houden met een hoop zaken.

24-urige werkweek

Ten eerste hoeft niet elke vacature voor een werkweek van 40 uur te zijn. Wij hebben ervaren dat elke job in 24 uur kan. Tegelijkertijd merken we dat drie dagen werken het minimum is om hechting te houden met het team en de organisatie.

Waarom is die 24-urige werkweek belangrijk?
Ten eerste zal niet iedereen de mentale of fysieke capaciteit hebben om 40 uur per week te werken. Daarnaast is het goed voor je work-life-balance om minder dan die 40 uur te werken. Je spreekt met 'vanaf 24 uur per week' een veel bredere doelgroep aan. Daarnaast laat je zien dat er ruimte en begrip is voor de balans tussen werk en privé en vooral dat je het belang hiervan inziet.

Flexibiliteit in de uren

Dan is het de vraag hoe je die uren in wilt zetten. Kun je bijvoorbeeld van 7.00 tot 14.00 uur werken? Met flexibele uren kun je je werk wat meer rond je leven plannen, in plaats van andersom. Natuurlijk gaat dit altijd in overleg met het team waarmee gewerkt wordt. Ook is het sterk afhankelijk van het type werk. Hier geldt ook dat flexibiliteit een bredere doelgroep aanspreekt.

De voertaal van je bedrijf

Een meertalige organisatie kan breder werven. Bij steeds meer bedrijven kun je terecht als je de Nederlandse óf de Engelse taal machtig bent. Zeker in een internationaliserend bedrijf is dit prettig. Het heeft wel een paar grote consequenties.

Je zou kunnen denken: "Dan moeten al mijn Nederlandse collega's de Engelse taal machtig zijn". Het geldt niet alleen voor de Nederlandse collega's, maar voor alle andere collega's. In veel gevallen zal Engels niet de eerste taal zijn, terwijl je nu wel overgaat op communicatie én documentatie die voornamelijk in de Engelse taal wordt aangeboden.

Omdat collega's uit verschillende omgevingen komen, kunnen er misverstanden en moeilijkheden ontstaan in de communicatie. De culturele verschillen zorgen nogal eens voor verschillende interpretaties van situaties. Hoe groter de diversiteit, hoe meer begrip hiervoor ontstaan. Het is wel de moeite waard: diversifiëren versterkt en verbreedt de totale horizon van het bedrijf. We leren van elkaar en groeien samen.

De werkplekken en het kantoor

Het is ook goed om te kijken naar de werkplekken op kantoor. Zo moeten al je werkplekken in hoogte verstelbaar zijn en is je kantoor natuurlijk rolstoelvriendelijk. Ook is het goed om aan te geven dat je je eigen werkplek mag kiezen. Dat kan dus ook thuis zijn of op een andere locatie: als je je werk maar
op een prettige en goede manier kunt doen.

Divers en inclusief werven

Bij het opstellen van de wensen voor een nieuwe collega gebruiken we de acht vragen voor een dream hire. De mensen die deze vragen beantwoorden mogen – net als de pool van mensen die later de selectie en de gesprekken doen – zo divers mogelijk zijn.

Een diverse vacaturetekst

Nu de werkomgeving en bedrijfsinrichting zich leent voor een brede groep potentiële collega's, wordt het van belang dat de vacaturetekst deze diversiteit weerspiegelt. Dat begint met een eenvoudige: discrimineer niet. Teksten als 'minimaal twee jaar werkervaring' doen dat wel, dus zorg dat je die niet gebruikt. Een korte lijst met eisen in een vacaturetekst is een pre, maar houd het bij essentiële zaken.

Vervolgens mag je in de tekst laten zien dat je diversiteit en inclusie omarmt. Dat hoeft niet letterlijk, maar door bijvoorbeeld aan te geven dat het kantoor met een rolstoel goed te bereiken is, dat werkplekken zelf in te richten zijn en dat er beschikking is over een kolf- of gebedsruimte. Hiermee geef je duidelijk aan waar je als organisatie rekening mee houdt en voor open staat. Het doel van de tekst is vooral om te laten zien dat iedereen die solliciteert zich veilig kan voelen en zichzelf kan zijn in de werkomgeving.

Dit soort informatie is niet gebonden aan een vacaturetekst. Sterker nog, idealiter maak je hier ruimte voor op je website, door bijvoorbeeld aan te geven welke faciliteiten er op kantoor beschikbaar zijn. Dit is niet alleen relevant voor je collega's, maar ook voor gasten die je ontvangt.

De vacatureteksten mogen rustig in het Engels en Nederlands op je site verschijnen. Vermijd daarbij jargon en complexe taal. En probeer in de woordkeuze rekening te houden met het brede publiek dat je zoekt.

Fotomateriaal

Ook in je fotomateriaal kun je aangeven wie je bent én wat je zoekt. Groot, klein, dik, dun, jong, oud, met een blindengeleidehond, in een rolstoel, zwanger en met elke kleur. Je vangt diversiteit het best in beeld.

Diverse job ads en targeting

Nu tekst en beeld kloppen kun je in je targeting ook rekening houden met specifieke doelgroepen. Merk je in de kandidatenpool een gebrek aan mensen boven de 40, dan kun je hier met je advertenties bewust rekening mee houden en daar ook weer het beeld op aanpassen.

Maak gebruik van platformen voor ondervertegenwoordigde groepen en neem contact op met belangenverenigingen. Er zijn een hoop vacatures waarbij het niet uitmaakt of iemand blind of doof is, of bijvoorbeeld in een rolstoel zit. Zorg dan dat je vacatures bij deze mensen terechtkomen.

De selectie

Het diverse team dat het profiel heeft opgesteld voor de vacature is ook het team dat de selectie van de kandidaten doet. Je loopt anders het risico dat je een diverse pool van aanmeldingen hebt gekregen, maar dat collega's daarna minder divers selecteren. Daarbij is het goed om nogmaals te beseffen dat mensen van nature mensen selecteert die op hen lijken. Als de populatie die beoordeelt wie de nieuwe collega wordt divers is, zal de output ook divers zijn. Is je selectieteam niet divers, maak mensen dan bewust van hun natuurlijke vooringenomenheid. Zorg er daarnaast voor dat het selectieteam echt kijkt naar het eerder opgestelde profiel, om te zien of daar inhoudelijk een match is tussen kandidaat en profiel.

Je kunt zelfs overwegen om de hele achtergrond weg te laten. Geen foto, geen naam, geen leeftijd. Zo beïnvloed je bias – voor hoe iemand eruitziet, welk geslacht die heeft, voor leeftijd en voor etniciteit – je keuze in de eerste selectie niet.

Het solliciatiegesprek

Ook in het sollicitatiegesprek is het belangrijk om te zorgen dat de tafelgenoten die de gesprekken voeren divers zijn, of getraind zijn om dit in acht te nemen. Wil je dit goed doen, dan is een interne opleiding over onbewuste vooroordelen voor mensen die deel uitmaken van het wervingsproces van belang.

Divers en incusief werken

Walk your talk

Uiteindelijk zijn het niet de woorden maar je daden die het meest spreken. Als je zegt inclusie belangrijk te vinden, maar je gedrag is er niet naar, dan heeft zo'n uitspraak weinig waarde. Je daden hebben weerslag op welke personen zich prettig voelen bij jouw organisatie.

Simpelweg concluderen dat je organisatie voornamelijk uit mannen bestaat en dat daarom de volgende collega een vrouw zou moeten worden, is niet voldoende. Je kunt er ook niet vanuit gaan dat die ene vrouw die je aanneemt er zelfstandig voor gaat zorgen dat vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in het beleid van de organisatie, en dat de organisatie daardoor inclusiever wordt.

Iemand toevoegen om je organisatie rijker te maken qua diversiteit, perspectieven, opvattingen en achtergronden zonder het bestaan van een inclusieve organisatiecultuur, is niet de oplossing. Dit zorgt voor druk op de nieuwe collega. Je loopt het risico dat ze worden beschouwd als de *diversity hire*, met als gevolg dat de persoon zich extra moet bewijzen om serieus genomen te worden. Dit is een onrechtvaardig en moeilijk te doorbreken stigma. Een grote hoeveelheid vertrouwen in kennis, kunde en kwaliteiten zou standaard het vertrekpunt moeten zijn. Anders was de collega niet aangenomen voor de functie.

Het is onrealistisch om van nieuwe collega's te verlangen dat zij het gebrek aan diversiteit oplossen en aangeven wat er ontbreekt in je bedrijf. Dit is niet de juiste weg. Ze zijn er om te groeien als professionals, niet om hun collega's op te voeden.

Diversiteit voorop, ongeacht wie je zelf bent

Een inclusieve omgeving creëren waarin iedereen zich ongeacht individuele verschillen, gelijkwaardig, gerespecteerd, gehoord, betrokken, gewaardeerd, en volledig geaccepteerd voelt, doe je met zijn allen. Organisaties die compassie tonen en stelling nemen tegen onrechtvaardigheid en ongelijkheid laten zien dat ze onderdeel zijn van de maatschappij en plaatsen zich er niet buiten. Het zijn ook organisaties waar de mensen die erbij passen voor willen werken en waar mensen die dit ook belangrijk vinden, klant willen zijn.

Durf je daarom betekenisvol uit te spreken, actie te ondernemen en voorbeelden te geven van hoe het ook kan. Mensen zullen je ervoor waarderen. Degenen die dat niet doen, passen niet bij je organisatie.

PRE-BOARDING, ONBOARDING EN OFFBOARDING

Bij Voys onderscheiden we drie fases rondom onboarding: pre-boarding, onboarding en offboarding.

Pre-boarding

Voordat het werkelijke onboarden begint, hebben we te maken met iets anders: pre-boarding. Tijdens de pre-boarding wordt er, vóór de eerste werkdag, contact gelegd met de nieuwe collega. Bij Voys laten we driemaal iets van ons horen. Zo krijgt de collega het zogenoemde Voys-pakket toegestuurd. In dit pakket zit van alles: een Dopper-waterfles, wat leuke goodies en natuurlijk het Voys Handboek. Ook doen we er een leuk begeleidend schrijven bij.

Een paar dagen na de ontvangst van dit pakket volgt er een belletje om de laatste dingen door te spreken. Hoe laat en waar we je verwelkomen voor je eerste dag, bijvoorbeeld. En natuurlijk ook of jij nog vragen hebt.

Vervolgens krijg je ook nog een mailtje van ons onboardingsysteem. Hierin worden een aantal hele praktisch zaken geregeld. Kom je met de fiets of de auto naar kantoor? Heb je voedselallergieën? Wat heb je nodig voor een goede thuiswerkplek? De antwoorden van deze vragen bepalen namelijk of je zo'n hippe Voys-fiets te leen krijgt, of dat we je beter een reiskostenvergoeding kunnen geven. Ook wil onze keuken wel weten of ze mensen niet per ongeluk doodziek maken door noten aan de salade toe te voegen. Omdat thuiswerken normaal is geworden, willen we ook graag dat je de juiste benodigdheden hebt om thuis comfortabel aan het werk te gaan.

Je eerste werkdag

Dan volgt de eerste werkdag. In de eerste lockdown tijdens de corona-pandemie is het thuiswerken voor werkend Nederland extreem snel het nieuwe normaal geworden. Wij kwamen thuis te zitten, en dit gold ook voor de nieuwe collega's. Hoe zorg je er dan voor dat de informatie die je wilt overbrengen toch goed overkomt?

We hebben voor corona gelukkig hard gewerkt aan wat achteraf een groot voordeel bleek: ons onboardingsysteem. Hierin hebben we alle relevante informatie digitaal samengebracht zodat het overzichtelijk is voor de nieuwe collega, en zodat de juiste rollen dit met die nieuwe collega kunnen doornemen.

Corona heeft ervoor gezorgd dat we onboarding bijna volledig digitaal hebben gedaan. We hebben vooral heel veel processen in de onboarding gespiegeld, denk aan:

- **Ons eerste-dag-pakket** (met daarin onder andere je laptop, pot met snoep voor op je bureau en Voys-vest): normaal gesproken ontvang je dit op kantoor, nu moesten we ervoor zorgen dat je deze thuis bezorgd krijgt.

- **De introductie:** hier wordt je opgehaald door de kickstart-rol die je – onder het genot van lekkere koffie – meeneemt in het verhaal van Voys. Online word je nog steeds uitgenodigd door dezelfde rol en doen we hetzelfde gesprek digitaal, alleen moet je zelf de koffie zetten.

- **Een rondleiding:** wat we zo normaal vonden op kantoor is nu opgenomen, zodat je het thuis rustig kunt bekijken.

- **Je werkplek:** normaal gesproken laten we je daarna al snel ons onboardingsysteem openen op een werkplek, nu zorgen we ervoor dat die werkplek al bij je thuis staat.

We verwachten op de allereerste werkdag eigenlijk helemaal niks van nieuwe collega's, behalve een flinke bak nieuwsgierigheid naar alle nieuwe collega's en naar hoe alles bij ons werkt. Deze verwachting geldt uiteraard niet alleen voor de eerste dag, maar is, als het goed is, sowieso een eigenschap van de nieuwe collega. We verwachten dan ook niet dat je op de eerste dag al meteen je weg weet te vinden in al onze systemen en manier van werken, want dat die een beetje ongebruikelijk zijn, weten we zelf ook wel.

Tweerichtingsverkeer

Als nieuwe collega krijg je een buddy toegewezen: een collega die al wat langer meedraait.Je buddy is je eerste aanspreekpunt voor vragen als: “Hoe maak ik dit account”, “hoe stel ik mijn telefoon in” en “waar zijn eigenlijk de wc’s?” Ook voert je buddy in je eerste weken/maanden regelmatig gesprekken met je over hoe je het eigenlijk zelf vindt gaan, en of wij nog een beetje aan jouw verwachtingen voldoen.

We weten dat wij als organisatie ook veel van onze nieuwe collega’s leren. Vaak hebben ze al ergens anders werkervaring opgedaan, of hebben ze juist een onbevangen frisse blik. Daarmee brengen ze een schat aan ervaring: als je zegt “In mijn vorige baan deden we altijd X en dat werkte echt veel beter”, onderzoeken we dat en kijken we of we daar iets mee kunnen.

Ook zijn nieuwe collega’s bij uitstek de personen die vragen stellen over waarom we doen wat we doen. Juist deze frisse blik is van onschatbare waarde, want hoezeer we er ons ook tegen verzetten, vaak is het antwoord van onze kant ook maar ‘omdat we dat altijd zo doen’. Dit houdt je scherp. We hebben zelfs collega’s gehad die in hun eerste twee maanden een lijstje bijhielden van alle zaken die ‘beter konden’ of die gewoon slecht geregeld waren. Dat is nog eens waardevolle feedback.

Offboarding

Wie onboarding zegt, moet ook offboarding zeggen. Waar we bij de onboarding proberen de nieuwe collega zo goed mogelijk aan boord te krijgen, is het bij offboarding belangrijk de collega een mooi afscheid te geven.

Zodra een collega aangeeft te vertrekken, is het tijd om weer kennis te maken met ons onboardingsysteem. Nu zul je daar informatie vinden over het afscheid nemen. Heb je bijvoorbeeld gedacht aan je vakantiedagen? Wanneer en waar je je laptop kunt inleveren? En wil je een afscheidsfeestje?

We werken toe naar de laatste werkdag: vlak voor het vertrek van de collega willen we nog één keer van je leren. Dit doen we in een exit-gesprek. De collega heeft al wat vragen voorbij zien komen in de onboarding-tool, maar heeft nu ook de mogelijkheid deze persoonlijk te bespreken. We willen graag weten wat er goed ging, maar ook minder goed. Hoe vond je de samenwerking tussen je collega’s gaan, en wat had je graag anders gezien?

En dan is het toch echt zover: je laatste werkdag. Je hebt alles ingeleverd en je hebt afscheid genomen van je collega’s. We hopen dat je een toffe tijd hebt gehad bij ons en blijven graag op de hoogte van het moois dat je gaat ondernemen in je nieuwe baan.

DE BESTE **TOOLS** DIE JE **HELPEN** BIJ HET **VINDEN** VAN DE JUISTE **MENSEN**

Welke software en tools helpen je bij employer branding? We delen een aantal tools die je helpen bij het vinden, interviewen en onboarden van nieuwe collega's.

Een ATS: Homerun of Harver

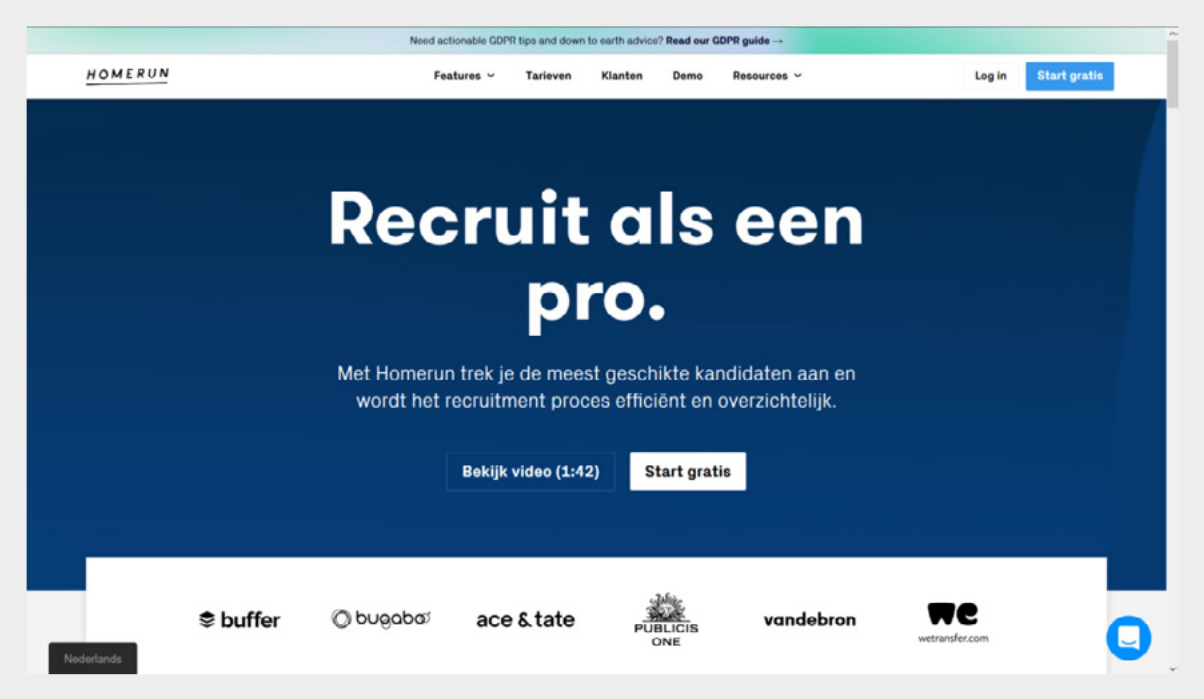
Een wat? Ja, dat was ook onze reactie. Een Applicant Tracking System is software waarmee je nagenoeg het volledige werving- en selectieproces kunt automatiseren. Voor kleine en middelgrote organisaties is **Homerun** een prachtige oplossing.

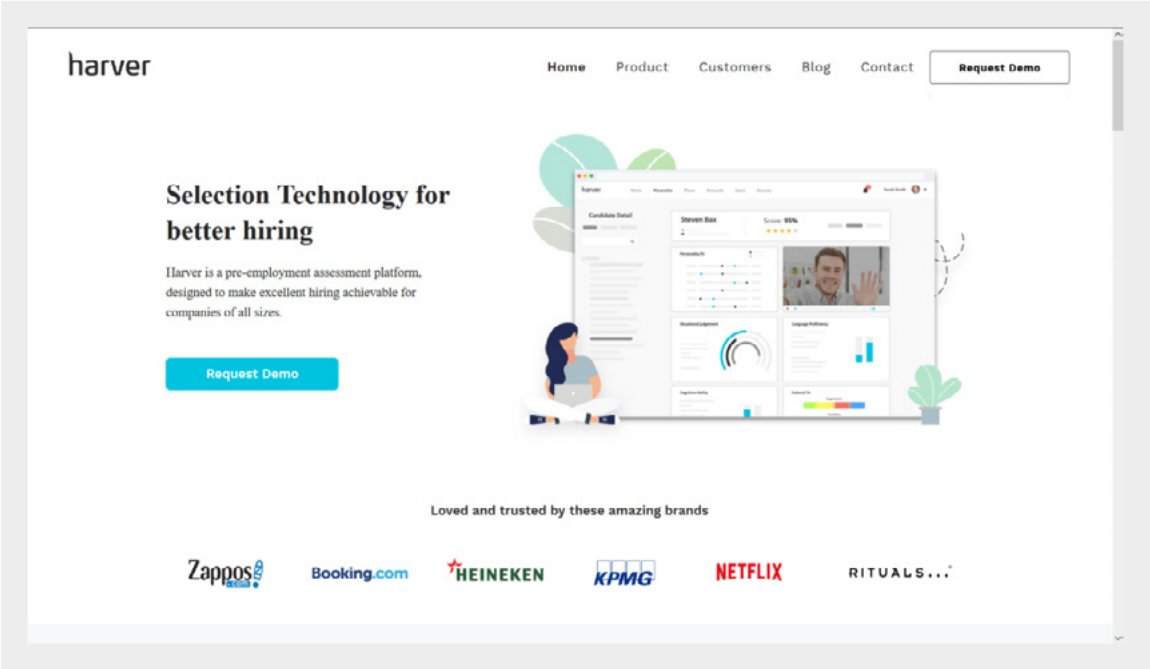
Je bouwt met Homerun niet alleen een mooie 'Werken bij'-site, de tool zorgt er ook voor dat:

- Het team zelf de selectie kan doen
- De kandidaten goed op de hoogte worden gehouden
- Je makkelijk specifieke vragen kunt stellen
- Je alternatieve manieren van solliciteren mogelijk kunt maken

Er komen steeds meer cloud-ATS-oplossingen, maar voor twee tot 250 medewerkers is Homerun onze favoriet. Een andere optie is **Recruitee**. Internationaal wordt **Greenhouse** veel gebruikt.

Werk je bij een grotere organisatie, dan is er eigenlijk maar één optie: **Harver**.





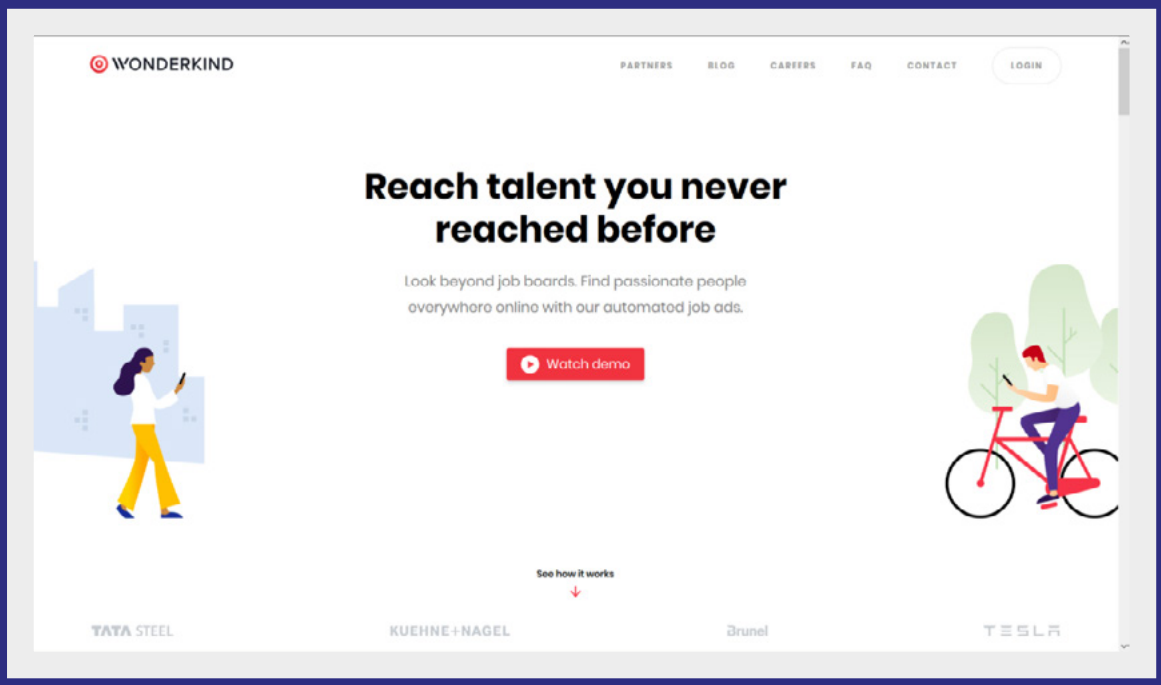
Harver gaat een stuk verder en biedt meer opties aan de corporates van deze wereld. Zo kun je assessments en tests toevoegen aan het proces en zie je de eerste AI-toepassingen ontstaan door de schaal waarop de klanten van Harver opereren.

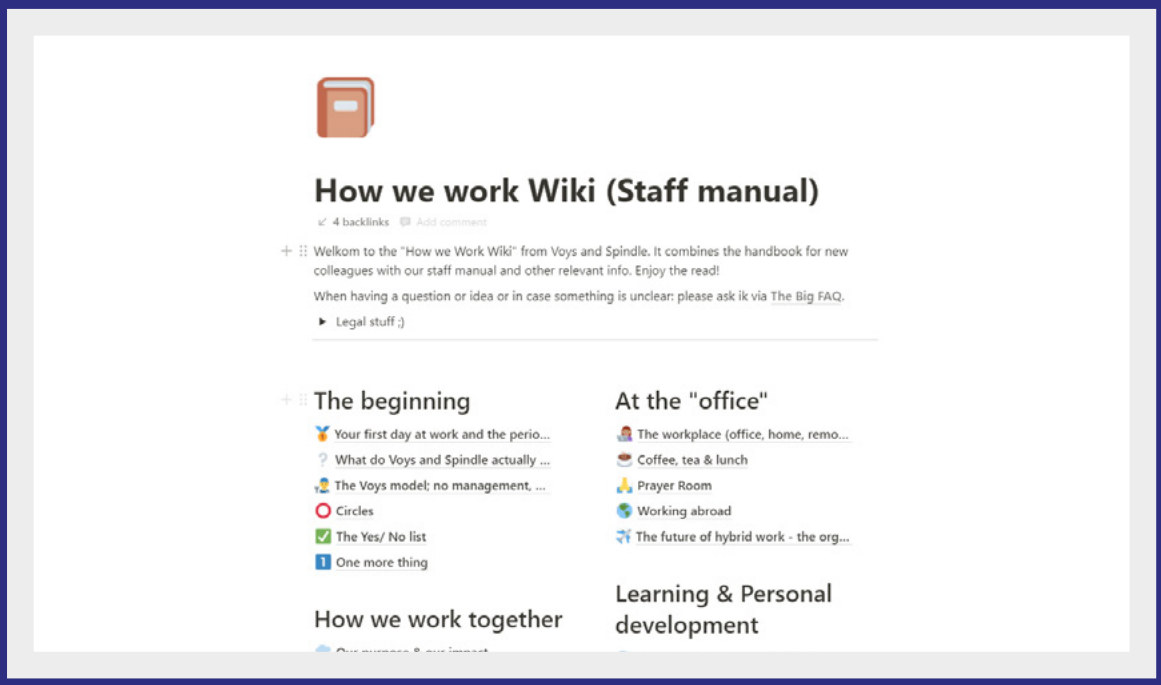
Vacaturepromotie met Wonderkind

Voor het promoten van je vacature kun je natuurlijk je eigen socialmediakanalen inzetten, zo regelen we dat bij Voys ook. Kun je er wel wat hulp bij gebruiken? Dan is **Wonderkind** een gave oplossing. Zij maken vacature-advertenties voor de verschillende kanalen en maken het daarmee mogelijk om andere doelgroepen te bereiken en zo de diversiteit van je sollicitanten te verhogen.

Onboarding met Appical.net

Voor de pre-onboarding, onboarding en offboarding gebruiken we **Appical**: dé oplossing om nieuwe collega's in te werken. Je kunt de tool volledig naar de wens van je organisatie inrichten en het werkt ook op de smartphone van je nieuwe collega erg prettig. Van woordenboek, afkortingen en wie is wie, tot checklists en interactieve content. Een mooie tool die zowel de kandidaat als de organisatie blij maakt.


WONDERKIND
PARTNERS
BLOG
CAREERS
FAQ
CONTACT
LOGIN
Reach talent you never reached before
Look beyond job boards. Find passionate people everywhere online with our automated job ads.
Watch demo
See how it works
TATA STEEL
KUEHNE+NAGEL
Brunel
TESLA


How we work Wiki (Staff manual)
4 backlinks
Welkom to the "How we Work Wiki" from Voys and Spindle. It combines the handbook for new colleagues with our staff manual and other relevant info. Enjoy the read!
When having a question or idea or in case something is unclear: please ask ik via The Big FAQ.
Legal stuff ;)
The beginning
Your first day at work and the perio...
What do Voys and Spindle actually ...
The Voys model; no management, ...
Circles
The Yes/ No list
One more thing
At the "office"
The workplace (office, home, remo...
Coffee, tea & lunch
Prayer Room
Working abroad
The future of hybrid work - the org...
How we work together
Learning & Personal development

Collega's vinden via LinkedIn

LinkedIn blijft de plek waar je zakelijke professionals tegenkomt. Het is vaak de plek waar we zoeken en waar we mensen actief benaderen. Ook kun je - tegen betaling - heel specifiek zoeken op LinkedIn. Let wel: je blijft vaak in je bekende bubbel werven, want vooral mensen die al een link hebben met het bedrijf, zijn eenvoudig te benaderen. Daarmee vind je mensen die lijken op de mensen die al werken bij je organisatie. Wees je hiervan bewust.

Er zijn bedrijven die tools gebruiken om profielen die wellicht nu of in de toekomst bij je bedrijf passen, in een database te zetten, waarna het recruitment-team gerichter aan het werk kan. Ook hiervoor geldt: wees je bewust van je bias. Ook zijn er ATS-systemen - zoals de eerdergenoemde tools Homerun en Recruitee - die een profielenopslagfunctie hebben. Dit wordt ook wel collaborative hiring genoemd.

'Hoe werken wij?' via Notion

De tool Notion heb je eerder in dit boek al voorbij zien komen. Bij Voys gebruiken we Notion als dé interne kennisbank. Het is onze interne wiki met informatie, we maken er aantekeningen in en leggen er besprekingen in vast, maar ook projecten en updates daarvan vind je in Notion.

Eén van de belangrijkste elementen is het handboek voor nieuwe collega's. Daarin leggen we in detail uit hoe we werken. Van normen en waarden tot hoe we strategie opstellen. En van hoe ons compensatiemodel werkt tot ouderschapsverlof. Ziekmelden? Het staat in Notion. Hoe je aankopen doet? Je vindt het hier. Al deze informatie wordt geüpdatet als dat nodig is. En dat updaten, dat kan iedereen doen. Zo is de kennisbank altijd up-to-date.

How we work Wiki (Staff manual)

4 backlinks Add comment

Welkom to the "How we Work Wiki" from Voys and Spindle. It combines the handbook for new colleagues with our staff manual and other relevant info. Enjoy the read!

When having a question or idea or in case something is unclear: please ask ik via The Big FAQ.

▶ Legal stuff ;)

The beginning

- Your first day at work and the perio...
- What do Voys and Spindle actually ...
- The Voys model; no management, ...
- Circles
- The Yes/ No list
- One more thing

How we work together

- Our purpose & our impact
- Our core values
- Holacracy
- Outlook strategy process
- Vision Conversations
- How to do spending and purchasing
- Contracting external expertise
- Investment proposals
- Signing contracts
- Reimbursements
- How to Lower the Load?
- Townhall en Ask Us Anything
- Communication methods and tools...
- Voys telephony sponsoring

Employment things

At the "office"

- The workplace (office, home, remo...
- Coffee, tea & lunch
- Prayer Room
- Working abroad
- The future of hybrid work - the org...

Learning & Personal development

- Why learning & personal developm...
- Reflection & ambition cycle
- Study budget
- Coaching (external)
- Pizza session & techsnacks
- Training database
- Carreer doubts - Reset Button

Important stuff

- Counselor (vertrouwenspersoon)
- Occupational health and safety pol...
- Health check information
- Alcohol, drugs and medication (AD...
- Sanctions Policy and Official Warni...

Security

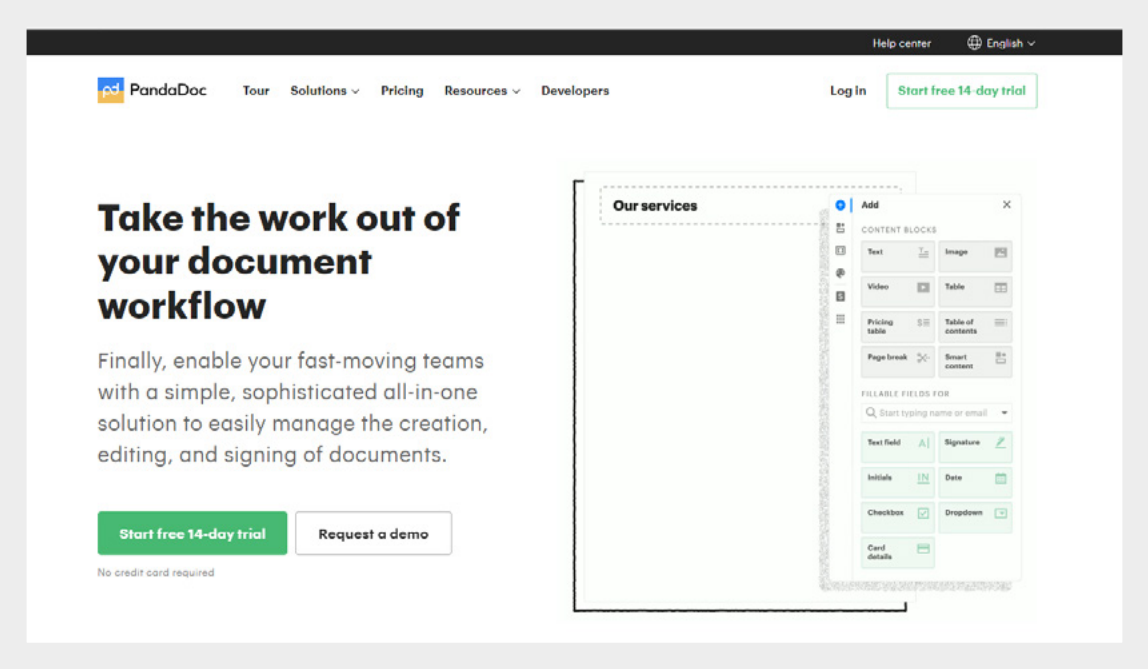
Interviews met Google Meet

De afgelopen tijd hebben we gemerkt dat een sollicatiegesprek niet altijd meer op kantoor kan of hoeft plaats te vinden. We hebben een heleboel gesprekken online gevoerd. De beste tool daarvoor? Volgens ons is dat Google Meet. We werken bij Voys met G Suite, de Google Workspace. Daar past de meet-omgeving perfect bij.

Contracten? PandaDoc

Een contract via de post sturen en het in tweevoud weer retour krijgen? Dat doen we al lang niet meer. Ook fysiek een handtekening zetten op kantoor met een officiële handenschud-foto, is niet meer van deze tijd. Word iemand onze nieuwe collega? Dan sturen we diegene het contract via de tool PandaDoc. Hiermee kun je het contract opstellen, delen en zelfs ondertekenen. Gewoon online. Heeft de nieuwe collega het contract ondertekend? Dan ontvangen wij daarvan een melding.

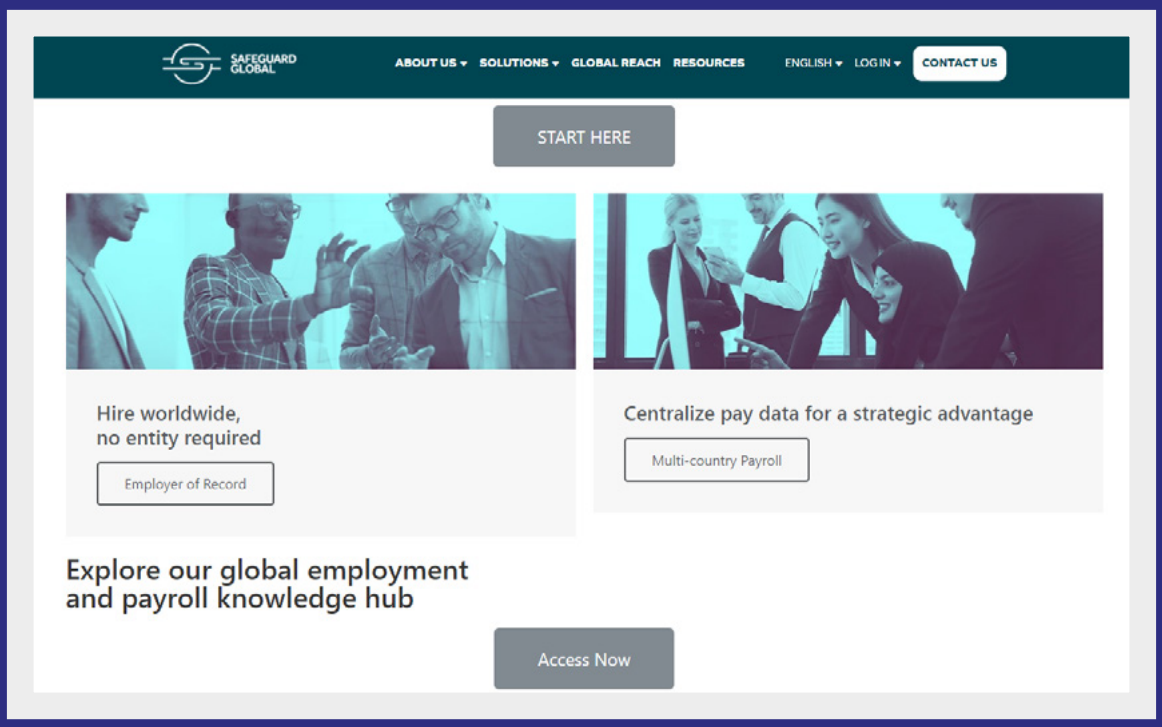
We gebruiken PandaDoc overigens veel breder. Alle standaard-organisatiedocumenten die een krabbel vragen, dus ook de offertes, verwerken we met PandaDoc.



Internationale verloning via Safeguard Global of Remote

Komt er iemand in dienst die niet in Nederland woont? Dan gebruiken we Safeguard Global, een HR-tool die je helpt bij het aannemen van internationale collega's. En de tool gaat verder dan dat. Zo kun je ook de uitbetaling van het salaris via Safeguard Global regelen.

Een andere optie is Remote. Het zou onze tool van voorkeur zijn, ware het niet dat deze service geen wereldwijde dekking biedt.



28

SALARIS, WAARDEREN EN COMPENSEREN

Het is één van de meestgestelde vragen: “Hoe gaat eerlijk waarderen en compenseren binnen een zelfsturende organisatie?” Met andere woorden: hoe werkt salaris? Salaris is een groot onderwerp. Het zegt voor veel mensen iets over waardering, maar nog belangrijker: je levensonderhoud en levensstandaard zijn onlosmakelijk verbonden met je salaris. Dat moet dus kloppen. Let wel: waarderen gaat om veel meer dan geld. “Word ik gezien voor wie ik ben en wat ik doe?”, is vaak de veel relevantere vraag.

Functies en rollen: wat waarderen we?

Eén ding wisten we al heel snel: de traditionele manier van beoordelen, waarderen en belonen past niet bij een zelfsturende organisatie. Normaal gesproken wordt salaris bepaald op basis van de functie die je gaat uitoefenen. Wat deze functie precies inhoudt, staat beschreven in een functieomschrijving. Bij Voys hebben we geen functies, en dus ook geen functieomschrijvingen.

In plaats daarvan hebben we rollen, en dat is een essentieel verschil. Rollen organiseren het werk, niet de mensen. Iedere collega heeft een pakket aan rollen, elke rol heeft een duidelijk doel en een aantal verantwoordelijkheden. Past een bepaalde rol toch niet goed bij je? Dan kun je deze altijd teruggeven zodat iemand anders deze kan invullen. Niet alleen kun je rollen teruggeven, je kunt ze ook zelf aanpassen, en je kunt nieuwe rollen krijgen.

Rollen zijn daarmee een stuk flexibeler dan functies. Ze zorgen ervoor dat het bedrijf constant ontwikkelt en beweegt. Het is daardoor lastig om een salaris te bepalen op basis van rollen, aangezien die regelmatig veranderen.

De manier waarop collega’s hun rollen uitvoeren en de impact die ze daarmee hebben, is een constante factor. Dat is dan ook waar ons waarderings- en beloningssysteem zich op richt: het werkelijk zichtbare gedrag.

ZO KRIJG JE EEN SYSTEEM DAT MENSEN, OP BASIS VAN ZICHTBAAR GEDRAG, WAARDEERT OP KWALITEITEN, TALENT EN HUN TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR DE ORGANISATIE

De rol van de manager: wie waardeert er?

Nu we weten wat de basis is voor waardering – het werkelijk zichtbare gedrag – komt de vraag wie er waardeert. Om in je salaris te groeien, wordt er normaliter door een baas of manager gekeken naar de manier waarop jij je functie uitoefent. Binnen een zelfsturende organisatie is iedereen de baas over diens eigen werk. Dat betekent dat er hiërarchisch gezien niemand boven of onder je staat.

De vraag is dan: wie kan je zichtbare werk op waarde schatten? Dat ben je op de eerste plaats zelf. Vervolgens kan dit goed getoetst worden door de collega’s met wie je het meest samenwerkt. Zij kunnen je bijdrage het beste zien.

Voys Value

In onze zoektocht naar een goed systeem raakten we enthousiast over Model Baarda. Dit kwam vooral omdat het model naar zaken kijkt die wij relevant vinden: het zichtbare werk. Daarnaast is het aan te passen naar een gedistribueerd systeem: niet de manager waardeert, maar het team. Ook geeft het model duidelijk weer welke groeimogelijkheden je hebt en wat je van een bepaald profiel en senioriteitsniveau mag verwachten.

Met een paar aanpassingen aan het systeem maakten we het ons eigen en kreeg het een nieuwe naam: Voys Value, of zoals het intern genoemd wordt: Value.

Meer dan alleen compensatie, ook ontwikkeling

Naast dat Value geschikt is als beloningssysteem, kan het ingezet worden als platform voor zaken als waarderen en ontwikkelen. Dat komt omdat het duidelijk maakt waar je staat, maar ook waar je naartoe kunt bewegen.

Ook wordt het model gebruikt voordat een nieuwe collega bij Voys komt werken:

- Het speelt een rol in onze strategische personeelsplanning: we willen een gezonde balans in de profielenopbouw
- Het helpt bij het definiëren wie we zoeken als er een vacature is: wat voor profiel hoort er bij deze vacature? Dit helpt bij het scheppen van interne en externe verwachtingen
- Het helpt bij het opstellen van de vacaturetekst: die moet passen bij het profiel
- Het helpt bij het stellen van de juiste vragen tijdens het sollicitatiegesprek: door de vragen kunnen we valideren of het profiel past bij de persoon die aan tafel zit

Natuurlijk helpt het ook bij het doen van een aanbod en het onderhandelen over de vergoeding voor de nieuwe collega.

Een standaard set van profielen en een salarishuis

Match tussen kwaliteiten, talenten en de complexiteit van problemen

Iedere collega heeft een unieke combinatie van kwaliteiten en talenten. De complexiteit van de problemen en vraagstukken waar je binnen Voys mee te maken hebt, moeten passen bij jouw probleemoplossend vermogen. Iedereen kan problemen oplossen, maar de mate waarin je de samenhang ziet tussen meerdere aspecten van het probleem en de complexiteit van een systeem, verschilt per persoon.

Werk doen dat past bij je probleemoplossend vermogen is de sleutel tot plezier in je werk: als de problemen waarmee je te maken krijgt niet uitdagend genoeg zijn, zul je je snel vervelen. Zijn ze daarentegen te complex, dan zul je het gevoel hebben dat je voortdurend ‘verdrinkt’ en niet opgewassen bent tegen het werk. Geen van beide situaties is plezierig en als organisatie willen we optimaal gebruikmaken van de talenten van mensen. Het model beloont de kwaliteiten van mensen, hun talent en hun toegevoegde waarde voor de organisatie - bepaald door hun probleemoplossend vermogen - op basis van het werk dat zij doen en de manier waarop zij dat doen.

Kijken naar werkelijk zichtbaar gedrag

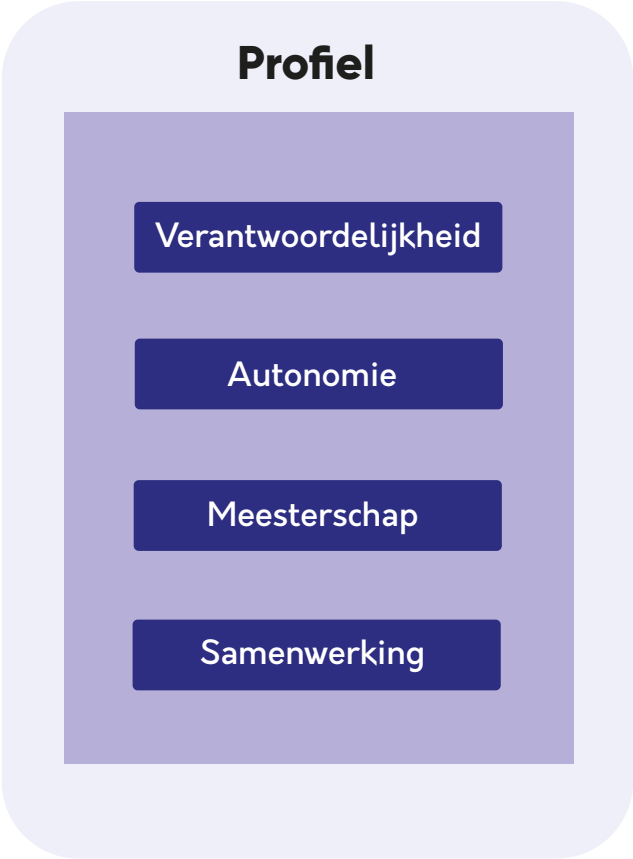
De sleutel tot het bepalen van toegevoegde waarde is niet alleen kijken naar - of speculeren over - iemands talent, maar kijken naar iemands feitelijke gedrag. Dit gaat ervan uit dat mensen hun rol vervullen op de manier die het beste past bij hun probleemoplossend vermogen, zeker in een organisatie als Voys waar je veel vrijheid hebt in het vormgeven van je eigen werk. Hoe complexer en belangrijker de problemen waaraan iemand werkt, hoe meer probleemoplossend vermogen iemand heeft. Dat uit zich in een hoger salaris. Dit betekent dat twee mensen met dezelfde rol deze op heel verschillende manieren kunnen vervullen, wat leidt tot een verschil in beloning.

Het Baarda-model kent acht standaard profielen. Binnen deze acht profielen zijn vervolgens vier fases van volwassenheid aangebracht.

De opbouw van de profielen

Binnen elk profiel wordt er gekeken naar de volgende vier onderwerpen:

- Verantwoordelijkheid
- Autonomie
- Meesterschap
- Samenwerken



De acht profielen
Aan de hand van de volwassenheid binnen deze vier onderwerpen zijn er een achttal profielen ontwikkeld.

Strateeg	Portfolio PMC's managen, samenhang in gelijksoortige PMC's
Leider	1 productmarktcombinaie managen, samenhang in ongelijksoortige processen
Generalist	Veranderingen, architectuur, regie, bedrijfsmodel, ondernemen, taal
Professional	Conceptuele problemen, onderzoek, context, visie, betekenis geven, advisering
Vakspecialist	Unieke vaktechnische problemen, selectief, analyse, conclusies, resultaatgericht
Allrounder	Procedures, probleemoplossend, praktisch ingesteld, routines, communicatie
Basiskracht	Regels, acuraat, betrokken, hulpvaardig, zorgzaam
Helper	0-problemen, gehoorzaam, betrouwbaar, punctueel

De complexiteit van de problemen en het probleemoplossend vermogen dat hiervoor nodig is, neemt toe wanneer je de profielen doorloopt.

Binnen een profiel heb je een volwassenheid, of senioriteitsniveau. Dat hebben we als volgt ingedeeld:

- Junior
- Medior
- Volleerd
- Buitengewoon

Op deze manier kun je horizontaal én verticaal groeien in het profiel. Aan deze matrix is vervolgens een salarishuis gekoppeld.

Naarmate je meer leert en jezelf ontwikkelt, zullen ook je vaardigheden, kennis en ervaring groeien. Een fundament van het model is dat talent onveranderlijk is. Je kunt je kennis, je vaardigheden en je gedrag laten groeien, soms substantieel, maar alleen tot het maximum dat je talent toelaat.

Value in de praktijk

Nu we het model hebben geselecteerd, wordt het tijd om er een proces van te maken. Dit systeem heet Value.

De rol Value Advisor heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen dat dit proces eerlijk verloopt en de rol begeleidt het proces. Het proces werkt in de praktijk als volgt.

Herwaardering aanvragen

Als je werk in de afgelopen periode substantiële veranderingen heeft doorgemaakt, kun je een herwaardering van je huidige profiel aanvragen. Je schrijft een motivatie waarin je verwoordt waarom je in aanmerking komt voor een herwaardering. In die motivatie geef je aan of je een *senioriteitsniveauverandering* of een *profielverandering* wilt aanvragen.

Een senioriteitsniveauverandering gaat over de volwassenheid binnen je profiel. Bijvoorbeeld: je bent aangenomen als Junior Allrounder, maar je hebt kennis en vaardigheden opgedaan waardoor Medior Allrounder beter passend is geworden.

Voorbereiding

Een profielverandering betekent dat de inhoud van je werk abstracter is geworden. Een voorbeeld: je bent twee jaar geleden ingeschaald in het Allrounder-profiel. Ondertussen heb je je ontwikkeld, waardoor je nu meer specialistisch werk verricht. Je werk is complexer en specifieker geworden, waardoor er meer probleemoplossend vermogen van je verwacht wordt.

Omdat de meeste van je taken vakspecialistisch zijn en je ze goed beheerst, besluit je een herwaardering aan te vragen. Je begint met het schrijven van een motivatie. Hierin onderbouw je aan de hand van voorbeelden en resultaten, hoe je gegroeid bent. Daarna wijs je vijf collega's aan die, volgens jou, goed kunnen beoordelen dat je bent gegroeid in je rol. Dit zijn collega's met wie je vaak samenwerkt en die je werkelijk zichtbare gedrag op waarde kunnen schatten. De motivatie dien je in bij de Value Advisor.

De Value Advisor checkt of de aanvraag of een Senioriteitsniveau- of een Profiel-verandering is. Bij een profielverandering wordt er gekeken of er in het afgelopen half jaar substantiële rolwijzigingen hebben plaatsgevonden en of er ruimte is voor een verandering in profiel. De aard van het werk van de aanvrager moet structureel complexer zijn geworden.

Naast de Senioriteitsniveau- of Profiel-verandering checkt de Value Advisor de volgende dingen:

- Is de groei logisch? Zo is van Junior naar Medior is logisch, maar van Junior naar Volleerd niet
- Mag de aanvrager een herinschaling aanvragen? Zo moet de aanvrager minimaal zes maanden in dienst zijn en mag er maar één aanvraag per 18 maanden worden ingediend
- Voldoen de aangewezen collega's aan de eisen?

Intake

Na het controleren van de motivatie heeft de aanvrager met de Value Advisor een intakegesprek.

Deze rol begeleidt het proces en doorloopt het samen met de collega die de motivatie heeft ingediend. Er zijn 20 vragen waarmee wordt getoetst of het nieuwe profiel bij de aanvrager past. Deze vragen hebben wij niet zelf verzonnen, maar zijn opgesteld door Bureau Baarda. Aan de hand van deze vragen worden je skills op het gebied van autonomie, meesterschap, samenwerken en verantwoordelijkheid getoetst. De aanvrager loopt door de vragen heen die de collega's straks ook gaan beantwoorden. Daarmee checkt de collega vooral bij zichzelf of de aanvraag klopt en of diens werk zichtbaar is voor collega's.

Collegaselectie

Als de aanvrager na de intake van mening is dat de aanvraag kloppend is, benadert de Value Advisor de vijf collega's die de aanvrager bij de motivatie heeft aangegeven. Dit zijn vaak collega's met wie de afgelopen zes maanden veel is samengewerkt. Ook zijn het veelal collega's met een hoger senioriteitsniveau of profiel dan de aanvragende collega op dat moment heeft. Voorafgaand aan de sessie stelt de Value Advisor de vijf collega's een aantal vragen om er onder andere achter te komen of zij zelf ook vinden dat zij de aanvrager kunnen waarderen op zichtbaar werkgedrag. Hierna kunnen er eventueel nog wijzigingen in de groep plaatsvinden. Eventuele veranderingen worden altijd gedaan in overleg met de aanvrager: het is uiteindelijk de herwaardering van de aanvrager.

De herwaardering zelf

De vijf aangewezen collega's lopen samen met de Value Advisor door een set van 20 vragen. Deze vragen horen bij het aangevraagde profiel of senioriteitsniveau. Ze beantwoorden elke vraag onafhankelijk van elkaar met rood: nee, of groen: ja. Ook bij twijfel wordt er een rode kaart getrokken.

Daarna volgt er een open gesprek waarin ieder voor zich kan motiveren waarom de één of de andere kleur is gekozen. Op basis van deze motivaties kunnen de collega's hun eigen keuzes nog aanpassen na iedere vraag. De feedback die tijdens deze gesprekken wordt genoemd wordt opgeschreven, zodat deze later met de aanvragende collega besproken kan worden.

Uiteindelijk wordt elke vraag met een 'ja' of 'nee' beantwoord. Dit leidt tot een scoringspercentage. Value stelt dat wanneer er sprake is van een percentage van 70 procent of meer, de aanvraag toegewezen kan worden na een positieve reactie van de groep op de volgende vragen:

1. Is deze sessie eerlijk en onafhankelijk verlopen?
2. Voldoet de uitkomst van de sessie aan je verwachting?

Is het antwoord op beide vragen ja, dan volgt de belangrijkste vraag: "We gaan deze collega nu in dit profiel en of senioriteitsniveau plaatsen, heb je hier bezwaar tegen?"

Heeft er niemand bezwaar, dan wordt het nieuwe profiel of senioriteitsniveau toegekend.
Een volledige aanvraag die voor de eerste van een maand is ingediend, wordt actief op de eerste van de volgende maand, ongeacht wanneer de sessie heeft plaatsgevonden. Bijvoorbeeld: een volledige aanvraag is ingediend op 27 maart, de sessie vindt plaats op 5 april en heeft een positief resultaat dat leidt tot een aanpassing in het salaris, dan gaat deze aanpassing in op 1 mei.

Het kan gebeuren dat je een scoringspercentage hebt van 75 procent, maar dat er op een aantal vragen 'nee' is geantwoord die cruciaal zijn voor de uitvoering van je rollen. De groep kan dan besluiten om de aanvraag niet toe te kennen. De aanvrager krijgt dan de tijd om zich te ontwikkelen en om na een bepaalde periode de aanvraag opnieuw te doen.

De feedback

Na de Value-sessie volgt er gelijk een belletje van de Value Advisor naar de collega die de aanvraag heeft gedaan, waarin direct de 'ja'- of 'nee'-uitkomst wordt gecommuniceerd. Dat doen we omdat deze uitkomst als spannend wordt ervaren en de emotie die erbij hoort daarna een plek moet krijgen.

Over het algemeen volgt binnen twee weken het werkelijke feedbackgesprek, waarin elke vraag wordt besproken en waar de complimenten en het verdere groeipotentieel voor de collega een plek krijgen. Deze feedback wordt teruggekoppeld door een collega uit de groep die bij de sessie aanwezig was.

29

ONTWIKKELING EN TRAINING

WHAT HAPPENS IF WE INVEST IN DEVELOPING OUR PEOPLE, AND THEY LEAVE?

WHAT HAPPENS IF WE DON'T, AND THEY STAY?

In een steeds veranderende wereld, waar de halfwaardetijd van kennis nog maar drie jaar is, móét je jezelf blijven ontwikkelen. Hoe je dat het beste kunt doen? Daar zijn wij nog steeds niet uit, we zitten bij Voys midden in een traject om dit permanent te verbeteren. Hier lees je een korte samenvatting van wat we weten en geleerd hebben. Dit proberen we daarna te vertalen naar het perfecte interne trainingsprogramma.

Drie manieren om te leren

We zien in de praktijk drie manieren om te leren.

1. Individueel leren
Dit gebeurt (of zou moeten gebeuren) in ons dagelijks werk: het stellen van eigen leerdoelen, door zelfreflectie, het observeren van anderen, en ook gewoon 'meters maken' en ervaring opdoen.

2. Informeel leren
Het delen van onze leerervaringen met anderen: peer-to-peer-leren of coaching, 'hoe kan ik dit verbeteren?', ervaringen delen, codereviews, etc.

3. Formeel leren
Trainingen, lezingen, cursussen, seminars, etc.

Vier zaken die leren eenvoudiger maken

Er zijn ook een aantal dingen die leren een stuk eenvoudiger maken:

1. Motivatie: de wil om dat wat je leert, te willen kunnen.

2. Tijd: je moet er in een werkomgeving tijd voor (kunnen) maken.

3. Repetitie: leren op een vast moment en/of gekoppeld aan iets anders, werkt goed. Dat kan een vaste tijd of een vaste plek zijn, zoals tijdens het wandelen of in de trein. Zo'n koppeling helpt om van leren een gewoonte te maken.

4. Drempelmanipulatie: het verlagen van de drempel voor het goede gedrag of verhogen van de drempel voor het foute gedrag. Bijvoorbeeld: je sportkleding en hardloopschoenen klaarleggen voor de dag erna. Dit is drempelverlagend als je meer wilt hardlopen. Een ander voorbeeld is geen ongezond eten kopen. Dit verhoogt je drempel om ongezond te eten.

Het is goed om te weten dat wilskracht wordt overschat. Het voorkomen van verleiding, en dus 'fout gedrag', is vele malen eenvoudiger dan op wilskracht 'het goede' te doen zolang de verleiding aanwezig is. Door de verleiding weg te halen, houd je wilskracht over om het juiste gedrag te vertonen.

Het loont dus om te kijken naar de context waarin je wilt leren: is alles optimaal ingericht om het gewenste gedrag te vertonen? Pas je omgevingsfactoren aan voor een makkelijker en sneller resultaat.

HET PERFECTE INTERNE TRAININGS-PROGRAMMA?

Dit is een spannend stuk. Want heel eerlijk, we zijn zelf nog volop bezig met uitzoeken hoe het perfecte interne trainingsprogramma eruitziet. Wel hebben we wel geëxperimenteerd en interne onderzoeken gedaan. In ons ideale trainingsprogramma willen we de drie manieren van leren terug laten komen:

1. Individueel
In ons dagelijkse werk: het stellen van eigen leerdoelen, zelfreflectie, het observeren van anderen, 'meters maken' en ervaring opdoen.

2. Informeel
Het delen van onze leerervaringen met anderen: peer-to-peer-leren of coaching, ervaringen delen, reviewen van elkaars werk.

3. Formeel
Trainingen, lezingen, cursussen, seminars, etc.

Wat willen mensen leren?

Voordat we verder ingaan op de manier van leren, is het goed om na te gaan wat mensen willen leren en waarom. Dat is voor iedereen anders, maar er zijn ook overeenkomsten. Daarom vroegen we onze collega's wat zij willen leren. Dit weten we nu.

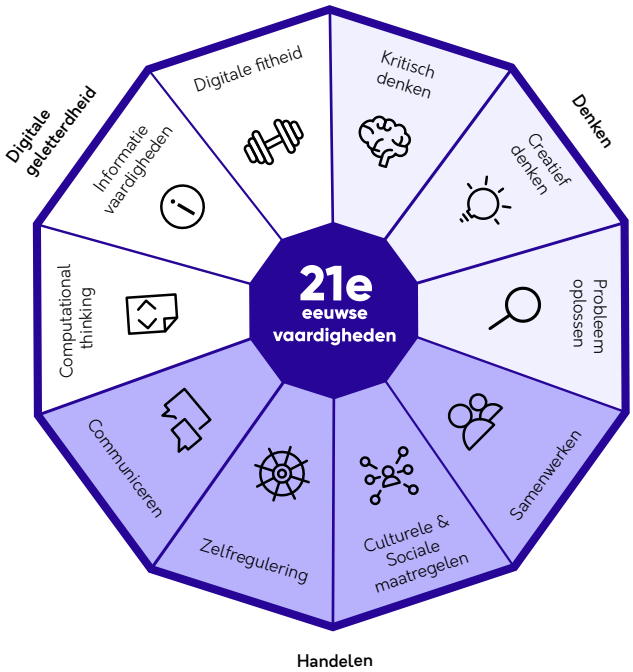
Reden van leren en vaardigheden versus kennis

Persoonlijke groei is de belangrijkste reden voor collega's om te leren. Daarbij zoeken ze meer naar vaardigheden dan naar kennis. Dat komt deels doordat kennis eenvoudiger te vinden en leren is dan een vaardigheid. Daarbij is de halfwaardetijd van kennis is tegenwoordig gemiddeld nog maar drie jaar, terwijl veel vaardigheden een leven lang relevant blijven. Het is wel zo dat kennis gekoppeld is aan nut en toepasbaarheid. Kennis kan dan ook helpen om mogelijkheden te zien: het geeft perspectief. Kennis kent op die manier meer waarde dan alleen de actualiteit ervan, dus het is zeker niet onbelangrijk.

21e-eeuwse vaardigheden

Het is goed om vervolgens te kijken naar de 21e-eeuwse vaardigheden. Dit is een framework dat door onderwijsinstellingen wordt aangehouden voor vaardigheden die de arbeidsmarkt in de toekomst van afgestudeerde studenten gaat vragen.

De vaardigheden zijn globaal opgesplitst in drie groepen.



Denken

Kritisch denken
Zelfstandig komen tot weloverwogen en beargumenteerde afwegingen, oordelen en beslissingen. Hier hoort reflectie ook bij.

Creatief denken
Het vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke, maar toepasbare ideeën voor bestaande vraagstukken te vinden.

Handelen

Probleem oplossen
Het vermogen om een probleem te (h)erkennen en tot een plan te komen om het probleem op te lossen.

Samenwerken
Het gezamenlijk realiseren van doelen en anderen daarbij kunnen aanvullen en ondersteunen.

Sociale en culturele vaardigheden
Effectief kunnen leren, werken en leven met mensen met verschillende etnische, culturele en sociale achtergronden.

Zelfregulering
Zelfstandig handelen en daarvoor verantwoordelijkheid nemen in de context van een bepaalde situatie/ omgeving, rekening houdend met de eigen capaciteiten.

Communiceren
Het effectief en efficiënt overbrengen en ontvangen van een boodschap.

Digitale geletterdheid

Computational Thinking
Het procesmatig (her)formuleren van problemen op een zodanige manier dat het mogelijk wordt om met computertechnologie het probleem op te lossen.

Informatievaardigheden
Het scherp kunnen formuleren en analyseren van informatie en dit kunnen vertalen naar bruikbare en betrouwbare informatie.

Digitale fitheid (ICT-basisvaardigheden en Mediawijsheid)
Begrijpen van de impact van technologie, technologie succesvol inzetten om effectiever te werken, en het omzetten van deze tools naar middelen voor je persoonlijke kennismanagement en groei.

Wat willen mensen leren in een zelfsturende organisatie?

We hebben onze collega's gevraagd wat ze als essentiële kennis en vaardigheden zien om succesvol te zijn binnen een zelfsturende organisatie. Daar zien we een groot deel van deze 21e-eeuwse vaardigheden terugkomen.

Hoe werken we samen
Voys heeft gekozen voor Holacracy als besturingsmodel voor de organisatie. Holacracy geeft een set tools om werk zo goed mogelijk te organiseren, waardoor samenwerken eenvoudiger wordt. Waar Voys-collega's het meest naar op zoek zijn, is hoe ze die tools zo goed mogelijk kunnen inzetten. Inhoudelijke kennis en training over Holacracy is daarmee hetgeen wat ze het meest willen leren. Het is handig om de 'regels van dit spel' te kennen én om daar gezamenlijk mee te oefenen. Het maakt het eenvoudiger om verbeteringen door te voeren, zowel in de inhoud van het werk als in de structuur waarin we met elkaar samenwerken.

Rolspecifieke kennis
Vervolgens zijn collega's op zoek naar rolspecifieke kennis. Dingen die je moet kunnen om je werk succesvoller te kunnen doen. Denk daarbij aan het ontwerpen van een banner, het in de vingers krijgen van een nieuwe programmeertaal, of alle ins en outs kennen van de nieuwe generatie hardware die we gaan leveren.

Digitale fitheid met als doel persoonlijke effectiviteit

Digitale Fitheid zorgt ervoor dat kenniswerkers optimaal gebruikmaken van digitale tools. Digitale fitheid kent de volgende vijf niveaus:

1. Digitaal bewustzijn
In de basis snappen wat de impact is van de netwerk- en informatiesamenleving op mens en maatschappij.

2. Digitale hygiëne
Opruimen van je digitale informatie, veilig omgaan met digitale middelen en zorgen dat je data veilig is.

3. Digitale vaardigheden
Digitale middelen inzetten om effectiever te werken.

4. Persoonlijk kennismanagement
Digitale middelen inzetten om kennis uit je hoofd in een digitaal systeem te vangen en te delen met mensen met wie je samenwerkt.

5. Persoonlijke groei met behulp van technologie
Technologie gebruiken om op een hoger niveau te functioneren.

Hoe groot de behoefte is aan vooral persoonlijke groei, blijkt ook uit intern onderzoek dat we deden. Waar meer dan 85 procent van de organisatie het werk bewust plant en reviewt, vindt ook twee van de drie personen dat hun proces daarvoor beter kan.

Hierbij kun je denken aan:

- Willen weten hoe je de tools die we in de organisatie gebruiken zo goed mogelijk inzet
- Time management en productiviteit met behulp van digitale tools, waarbij wij de Getting Things Done (GTD)-methode aanhouden

Het trainen van digitale fitheid gaat dus vooral over het trainen van persoonlijke effectiviteit met behulp van digitale tools.

Persoonlijkheid, reflectie en doelen stellen

Ook is er veel behoefte aan training over zelfregulering en kritisch denken. Hierin zitten belangrijke vragen, zoals: "Wie ben ik?", "waar ben ik goed in?" en "waar wil ik nog in groeien?". Persoonlijkheidstesten helpen bij het beantwoorden van deze vragen. We schreven hier al eerder over in het hoofdstuk over de zelf in zelfsturing. Ken je jezelf goed, dan kun je reflectie en doelen stellen trainen met een goed proces. Dit leren we en ondersteunen we met de digitale tools die we onder het kopje 'Digitale fitheid' hebben leren gebruiken. Feedback is hierbij onmisbaar.

Persoonlijk leiderschap, communicatie en beslissingen nemen

In het verlengde daarvan is er behoefte aan training voor persoonlijk leiderschap, communicatie en het nemen van beslissingen. Dit past weer goed bij zelfregulering en kritisch denken.

De randvoorwaarden: tijd, geld en aandacht

Als je wilt dat je collega's zich blijven ontwikkelen, moet je daar als organisatie tijd en geld voor vrijmaken. Bij Voys kennen we een vrij uit te geven studiebudget van 1.500 euro per persoon per jaar. Voor sommige trainingen kan dit budget te laag zijn. Het mogen opsparen van het budget tot maximaal drie jaar is daarom wellicht een waardevolle toevoeging aan ons systeem.
Het studiebudget mag worden uitgegeven aan trainingen en cursussen, maar ook aan congressen, symposia, etcetera. Wat je ook kiest: het moet bijdragen aan de ontwikkeling van jezelf en je rollen. Een cursus breien mag je natuurlijk doen, maar komt niet in aanmerking voor dit studiebudget. Welke trainingen en cursussen een collega het beste passen, weet de collega vaak zelf het beste.

Wil je een duurdere studie doen die je nodig acht om je werk te kunnen verbeteren? Dan kun je dit aanvragen. Een onafhankelijke rol beoordeelt of deze studie je inderdaad verder gaat brengen.

Naast geld, in de vorm van het studiebudget, stelt Voys tijd beschikbaar om te leren. Vijf dagen per jaar, naar eigen inzicht in te vullen. Ook hier kun je het opsparen van studiedagen overwegen tot maximaal drie jaar, als deze vijf dagen niet toereikend blijken voor een langere studie of training.

Al deze genoemde zaken gaan over formeel leren: het opzettelijk oefenen in settings als cursussen en trainingen. Er vallen ons een aantal zaken op. Namelijk: zelfs als de tijd en het geld beschikbaar zijn, wordt hier niet volledig gebruik van gemaakt. Tijd en geld tot je beschikking hebben is op zichzelf dus niet voldoende motivatie om te gaan leren. Het zijn randvoorwaarden. Daarbovenop moet je als organisatie leren actief stimuleren, waarover straks meer.

Het is goed om te weten dat collega's de scheiding tussen individueel, informeel en formeel leren lastig kunnen vinden: "Moet ik mijn studiedagen inzetten voor informeel leren?", is een terugkerende vraag.

Hoe wil men leren

Nu we weten wat mensen willen leren, is het goed om te omschrijven hoe ze dat willen doen. Daarbij is het belangrijk om aan te geven dat niet iedereen zelfontwikkeling altijd even belangrijk vindt. Zo'n 20 procent van onze organisatie ziet de relevantie er niet van in. Ook heeft niet iedereen altijd de mentale ruimte om te leren. Daar dien je rekening mee te houden.

Zelf de controle over het leerpad

Ten eerste is het belangrijk om mensen zelf de controle te geven over hun leerpad. Collega's weten als geen ander waar hun ambities liggen, waar ze nog mee worstelen, waar ze energie van krijgen en dus nog beter in kunnen worden. Bij ons schrijft iedereen in het bedrijf een reflectie- en ambitieplan, die vervolgens besproken worden met directe collega's. 85 procent ziet dit als een waardevolle tool om te leren en doelen te stellen. Hoe minder vaak er naar deze plannen wordt gekeken en hoe minder vaak ze worden besproken, hoe minder waardevol ze worden. Bij ons staat de frequentie op dit moment op een keer per jaar, maar iedereen vindt dat de aandacht en energie hiervoor omhoog moeten.

Feedback

Als je weet wie je bent, wat je kunt en wat je ambities zijn, kun je vervolgens doelbewust gaan leren en oefenen om je doelen te behalen. Het is daarbij belangrijk om af en toe te kijken of je nog op het goede spoor zit.

Feedback is een onontbeerlijk mechanisme om dat te doen, vooral voor individueel en informeel leren. Feedback is vaak spannend. Het verlagen van de drempel om feedback te vragen en geven is een grote stap die je kunt nemen. Dat kun je relatief makkelijk doen. We zien één hele belangrijke motivatie om feedback te geven: als erom gevraagd wordt. Hoe vaker je om feedback vraagt, hoe meer openheid er zal ontstaan om ook de ongevraagde feedback te bespreken. Oefening baart kunst, ook hierbij. De een-op-eengesprekken met collega's worden als de belangrijkste vorm van feedback gezien. Dit kun je dus faciliteren. Complimenten staan – op enige afstand – bij ons op de tweede plek van de beste manier om feedback te

krijgen. Ze geven aan waar je goed in bent of waar je in gegroeid bent.

In groepen en met een buddy

Individueel leren doe je - met behulp van feedback - zelf. Formeel leren gebeurt doorgaans tijdens opleidingen, trainingen of workshops. Naast deze vormen is informeel leren een belangrijke manier om kennis en vaardigheden op te pikken. Dit gebeurt door gewoon meters te maken en ervaring op te doen, de kunst van een collega af te kijken, of door wat te proberen en fouten te maken.

Je kunt dit proces versnellen door het bewust te maken. In elke groep zit een enorme rijkdom aan kennis en ervaring: maak tijd en ruimte om die te delen. Bij Voys luisteren we regelmatig met elkaar mee aan de telefoon en wisselen vervolgens tips en tricks uit. Ook worden er snacksessies georganiseerd: korte sessies waarbij een collega helemaal los mag gaan over de toffe dingen die hij of zij geleerd heeft – onderwerp uiteraard naar eigen keuze – en dat deelt met de groep. Wie geïnteresseerd is, kan aanhaken.

De kunst afkijken van een collega doe je het beste door:

- Iemand uit te zoeken die net iets meer kennis en ervaring heeft dan jijzelf
- Die vervolgens te bestoken met vragen
- Te-job shadowen: meekijken en meedoen
- Die te vragen om feedback en advies

Zo'n buddy of mentor kan specifiek voor een onderwerp en van korte duur zijn, of juist een hele duurzame werkrelatie. Dit soort relaties zijn goud waard, niet alleen voor plezier in het werk, maar ook voor leren en ontwikkeling. Maak er dus ruimte voor en moedig mensen actief aan om elkaar te ondersteunen.

Hoe stimuleer je leren?

De grote vraag is: hoe stimuleer je leren? Want zoals gebleken: zelfs als de tijd en het geld er zijn, wordt hier niet altijd gebruik van gemaakt. Mensen hebben meer nodig om te gaan leren, en als organisatie heb je daar een belangrijke rol in.

Wat stimuleert om te trainen?

Intern onderzoek leerde ons dat de volgende zaken een stimulans zijn bij trainen. Op volgorde van belangrijkheid:

1. Nieuwe kennis die de interesse of motivatie aanwakkert
2. Kennis die direct toepasbaar is in de dagelijkse praktijk
3. Er is tijd en budget voor

Er is het meest behoefte aan training als mensen zaken niet begrijpen of wanneer zij nieuwe rollen oppakken binnen de organisatie.

Maak het situationeel

Omdat er het meeste behoefte is voor training als iets 'nieuw' is, kan het helpen om training situationeel te maken. Een voorbeeld:

- Ik moet binnenkort een externe presentatie geven
- Ik leer hoe ik een goede presentatie moet opbouwen met een (interne)training of trainingsvideo
- Op basis daarvan bereid ik een verhaal voor wat ik daarna test bij mijn collega's
- Ik krijg feedback op mijn spreken van collega's, voordat ik het in het op het grote podium moet doen.

Daarvoor moet deze kennis wel intern beschikbaar zijn. Een pagina in een kennissysteem over 'help, ik moet binnenkort een presentatie geven', helpt je daarmee enorm. Dit worden ook wel 101's genoemd. Het zijn startpagina's voor beginners op een bepaald gebied.

Zorg voor een kennissysteem

Om deze startpagina's te maken en de informatie te vangen, is het handig om een goed kennissysteem te hebben. Hierin kun je het volgende doen:

- Het vastleggen van rolspecifieke kennis in een centraal kennismanagementsysteem, zodat werk overdraagbaar en leerbaar wordt. Dit helpt vooral bij het individueel leren.

- Als een collega ergens een training heeft gevolgd, is het waardevol als die kennis wordt vertaald naar een pagina en eventueel een presentatie.

Zo maak je doelgericht trainen zichtbaar en toegankelijk voor de hele organisatie. Dit past bij informeel leren.

Maak van kennisoverdracht een gewoonte

De kennis vangen in een systeem is een eerste stap in kennisoverdracht. Je kunt ook systemen inrichten voor actieve kennisoverdracht. Zo kennen we bij Voys gezamenlijke interne sessies voor de hele organisatie in de vorm van pizzasessies (maandelijks) en townhall-sessies (aantal keer per jaar).

- Pizzasessies zijn vaak gericht op kennisoverdracht rond uitkomsten van projecten.
- Townhalls zijn uitgebreidere sessies over grote organisatievraagstukken en veranderingen, vaak in combinatie met een 'ask us anything'.
- Spontane interne sessies voor geïnteresseerden in de vorm van snacktalks. Dit zijn talks van 15 minuten, gegeven door een collega die (veel) kennis heeft over een onderwerp. Iedereen kan hier vrij bij aanhaken en van leren. Dit kan bijvoorbeeld nadat een collega een formele training heeft gevolgd.

Bovenstaande zaken helpen enorm om leren normaal te maken.

Maak leren onderdeel van de cyclus

Je kunt leren bewust koppelen aan de reflectie- en ambitiecyclus. Daarin vang je vervolgens niet alleen wat je wilt leren, maar ook hoe je dit wilt gaan doen.

Zorg voor ondersteuning

Vaste rollen die het leren ondersteunen zijn enorm waardevol als je leren wilt integreren. Zo kennen wij de rol Study stimulator & course organizer. Deze rol helpt collega's bij het vinden van de juiste studie en organiseert interne trainingen als blijkt dat er meerdere collega's behoefte hebben aan dezelfde kennis of vaardigheden. Zo ontstaan ook groepen waarmee je kunt trainen.

Tot slot

De randvoorwaarden zijn duidelijk: we weten wat mensen wil leren, hoe ze willen leren en hoe je dit kunt stimuleren. Uiteindelijk bouw je zo een systeem met tijd en ruimte waar individueel, informeel en formeel leren op een gezonde manier samenkomen. Zo ontstaat – hopelijk – blijvend leren en groeien voor iedereen in het bedrijf. Feedback wordt daarbij gezien als één van de cruciale componenten voor een organisatie die wil blijven leren en groeien.

Ondanks alle aandacht voor het onderwerp, staat leren vaak onder aan het lijstje bij collega's. Het ondersteunen van de klant of het ondersteunen van collega's gaat vaak voor. Dat is cultuur. Het aanleren of zelfs forceren van enig egoïsme kan het verschil maken. Dit aanleren is op termijn beter voor zowel de klant, de collega's als het individu dat te weinig aandacht gaf aan leren.

BRANDS
TM

30

WE GAAN UIT ELKAAR

Dit is een pleidooi voor menselijker uit elkaar gaan. Niemand vindt het leuk, maar iedereen weet dat het erbij hoort: afscheid nemen van elkaar.
Dit onderwerp wordt niet altijd open besproken en van oudsher ligt het bij de manager of bij de HR-afdeling. Daarnaast is afscheid nemen nogal eens beladen met een gevoel van 'het niet eens zijn met elkaar'. Ook komt de tegenstelling tussen werkgever en werknemer naar voren, of het beeld van het eenzaam inpakken van de fotolijstjes en favoriete koffiekop in een kartonnen doos. Dat is jammer. Je blikt juist graag positief terug op de periode die achter jullie ligt. Daarom volgt hier een pleidooi voor menselijker afscheid nemen van collega's.

Een leuke, nieuwe uitdaging

De meestvoorkomende situatie is een collega die een nieuwe baan vindt. Hartstikke leuk. Echter, ik hoor vaak dat dit nieuws als een complete verrassing komt. Het eerste wat we daarom moeten doen is het uit elkaar gaan normaliseren en uit de taboesfeer halen. Want het is zoveel leuker dat een collega die uitgeleerd is, een referentiebrief krijgt van mensen met wie de persoon intensief heeft samengewerkt. Sterker nog, hoe veel leuker is het om met elkaar op zoek te gaan naar een passende, nieuwe functie? Eventueel zelfs bij een andere organisatie, als iemand is uitgeleerd of toe is aan een andere omgeving?

De uitgangspositie

De collega van wie je afscheid neemt, is als waardevolle toevoeging bij je organisatie gekomen. Met als doel specifieke kwaliteiten kwijt te kunnen in het werk en de doorontwikkeling daarvan, om zo de impact van het bedrijf te vergroten. Daar heb je met elkaar veel tijd, energie en geld in gestoken. Van het warme welkom, de onboarding en de ontwikkeling, tot de inhoudelijke samenwerking en misschien nog wat gezelligheid buiten werktijd. Sluit je deze periode dan af door te zeggen: "Dankjewel, mogen wij de sleutel terug? Succes verder!"? Nee, liever niet.

Als je denkt vanuit purpose-gericht ondernemen en het organiseren op basis van menselijke relaties, gaat het hier mis. Als we nu eens als uitgangspositie nemen dat iedere collega die bij je organisatie werkt, op zoek is naar een impactvolle (volgende) plek. Een plek waarbij alles wat we hebben geïnvesteerd groter mag groeien, binnen én buiten de deuren van de eigen organisatie. Dat je ernaar streeft dat jouw collega's een grotere impact gaan hebben en dat dit wellicht op een andere plek en bij een andere organisatie is. Idealistisch? Absoluut. Haalbaar? Zeker. Menselijker en leuker? Zonder enige twijfel. En als je op die manier kunt samenwerken, gaat dat twee kanten op: ook de collega zal zo veel mogelijk toevoegen in de totale duur van zijn of haar carrière bij het bedrijf.

Het eerste moment: de contractverlenging

Een beslissing die veel impact maakt op iedereen die erbij betrokken is, is het wel of niet verlengen van een contract. In een traditionele organisatie kun je deze lastige beslissing afschuiven op de manager. Maar hoe eerlijk is dat? Zijn het niet de collega's, die met elkaar samenwerken, die het beste kunnen beslissen of het wel of niet werkt?
Binnen zelfsturing bepaalt het team of het contract wordt verlengd of niet. Iemand van het team gaat daarna samen met iemand van HR het gesprek hierover aan met de betreffende collega.

Het niet verlengen van een contract kan lastig zijn, bijvoorbeeld als je het iemand heel erg gunt, maar het niet goed werkt.

Vaak is er zes maanden of een jaar na het aannemen van een collega sprake van een eerste contractverlening. Als het goed is, zijn er in de tussentijd feedbackrondes geweest. Deze tussentijdse feedback moet onderdeel zijn van het pad en helpen bij het normaliseren van het gesprek. Waag het niet om iemand, zonder eerdere feedbackrondes, een maand voor de afloop van het contract als donderslag bij heldere hemel te vertellen dat het contract niet wordt verlengd 'omdat het niet meer werkt'. Je werkt niet met robots, je werkt met mensen.

Door tussentijdse feedbackgesprekken te voeren, verklein je de kans dat de uitslag van het gesprek als een totale verrassing komt. Desondanks brengt de conclusie dat je niet meer samen verdergaat een sterke emotie met zich mee: het is nooit leuk om te horen.

Om contracten die niet verlengd worden te normaliseren, kunnen we nog meer doen.

Normaliseren

Normaliseren van het afscheid doe je door dit onderdeel te laten zijn van het ongoing gesprek in je organisatie. Iemand aannemen wil namelijk ook zeggen dat die collega op een dag weer de deur uitloopt. In de basis werkt iedereen ergens tijdelijk. Als dit je uitgangspositie is, kun je het er bij de onboarding al over hebben hoe je ooit uit elkaar hoopt te gaan en hoe dat stuk is vormgegeven in je organisatie. Bij Voys is het onderdeel van ons handboek voor nieuwe collega's. Vroeger hielden we daarbij een tijdsbestek van vijf jaar aan door te stellen: dan ben je uitgeleerd. Daar kom ik nu op terug. Ik merk dat er veel collega's zijn die door de aard van het werk continu aan het leren zijn. Hoe dit continue leren en ontwikkelen tot uiting komt, is een belangrijke vraag die vaak gesteld moet worden.

Deze vraag kan bijvoorbeeld onderdeel worden van een periodiek ontwikkelgesprek. Tijdens zo'n gesprek kun je ook de vraag stellen of je opnieuw voor elkaar kiest of dat je samen naar een nieuw hoofdstuk buiten de organisatie gaat kijken. Wellicht onwennig, maar het is een heel krachtige vraag.

Wat ook bijdraagt aan het normaliseren van afscheid nemen, is de aanleiding van het uit elkaar gaan. Je wilt dit inzichtelijk maken, bespreken en ergens vastleggen. Kijken naar de levenscyclus van collega's – hoe komen zij binnen, wat maken zij mee, wanneer floreert iemand, wanneer stoeit iemand en wanneer komt het tot een afscheid – geeft waardevolle informatie voor je organisatie. Ook kunnen het herkenbare punten zijn voor andere collega's in hun eigen proces. Daarnaast zit er een groot verschil tussen afscheid nemen door een conflict, doordat je toe bent aan een nieuwe uitdaging, vanwege privé-omstandigheden of op staande voet afscheid nemen door grensoverschrijdend gedrag. Al die situaties vragen om een andere aanpak.

Allemaal verantwoordelijk?

Binnen een zelfsturende organisatie draait het om autonomie, menselijke relaties en verantwoordelijkheid. Je kunt er als collega's niet omheen dat afscheid nemen onderdeel is van samenwerken. In die zin is iedereen in de organisatie verantwoordelijk voor menselijk afscheid nemen. Het proces eromheen bepaalt wie er wel of geen expliciete rol heeft in het proces. Misschien ben je verantwoordelijk voor het proces, de inhoud of de juridische kant. Deze rollen doen dit werk met veel aandacht, maar juist buiten die rollen ligt het zwaartepunt. Omdat de rest van de organisatie menselijke invloed heeft op de ervaring rondom het afscheid nemen.

Dat brengt ons bij het belangrijkste: het delen van de ervaringen van het afscheid nemen.
Afscheid nemen mag niet in de schaduw staan, het moet in het licht leven. En ja, dat geldt voor the good, the bad and the ugly. Wat was de aanleiding van het afscheid, welk proces is er gevolgd en wat is er inhoudelijk binnen het proces gedaan om tot een menselijk afscheid te komen? Wat is er goed gegaan en wat hebben we samen niet goed gedaan? Als het lukt (en wat kan binnen privacywetgeving) belicht je hier de beleving vanaf verschillende kanten, dus zowel vanuit de vertrekkende collega als vanuit de organisatie. De uitgangspositie daarbij is dat iedereen expert is over diens eigen ervaring. Die ervaring hoeft niet gelijk te zijn en de ene ervaring is niet meer waar of waardevoller dan de andere.

De praktijk

Dan komen we bij de vraag: hoe doe je dit in de praktijk? Er zijn meerdere manieren waarop je invulling kunt geven aan het afscheid nemen van elkaar. Enkele voorbeelden en ideeën vind je hieronder, maar deze lijst mag nog vele malen groter worden en vraagt om de wisdom of the crowd.

- Je kunt een proces inrichten waarbij collega's besluiten over de contractverlenging van elkaar. Want wie heeft er nu beter zicht op de kwaliteiten en groeimogelijkheden van een collega dan de mensen met wie diegene elke dag samenwerkt? Belangrijk daarbij is dat je daarin proces en inhoud van elkaar scheidt. Dus er is iemand of een rol verantwoordelijk voor het faciliteren van het proces rondom contract verlenging, maar de inhoud en het besluit worden bepaald door directe collega's. Ook is een rol met focus op eventuele 'nazorg' een goed idee.

- Je kunt een proces inrichten waar je als collega gebruik van kunt maken als je wilt aftasten of zoekende bent of jouw plek in organisatie nog passend is met het oog op de toekomst. Dat kan dus intern gericht zijn of extern. De rol van Reset button is daarvoor in het leven geroepen bij Voys. Deze rol kijkt met een collega naar mogelijke nieuwe stappen binnen of buiten de organisatie. Het helpt daarbij om de mogelijkheden die er zijn in dit onderdeel van het proces te standaardiseren, zodat iedereen er gebruik van kan maken. Zorg er wel voor dat er genoeg ruimte is voor iedereen om het eventueel anders in te richten.

- Afscheid nemen kost soms ook geld en dat is niet erg. Of het nou gaat om de kosten van een extra opleiding, de kosten van het afscheidfeest, de vergoeding van een tranistie of de kosten van outplacement: deze mag de organisatie in redelijkheid dragen. De kosten van een collega die niet meer wil of niet meer kan en de invloed daarvan op de organisatie, zijn altijd vele malen groter. Daarom is het ook verstandig om het eerder genoemde proces goed in te richten en te begeleiden. Het is zo niet alleen duidelijk wat de kosten zijn, het is ook voor iedereen duidelijk wat het proces is. Houd je ook vast aan dit proces als het lastig wordt: want op poep moet je niet kauwen. Dat moet je zo snel mogelijk doorslikken.

- Je kunt een offboarding-programma inrichten dat zich richt op de begeleiding van collega's van wie je afscheid neemt. Niet enkel gericht op de juridische afhandeling of het inleveren van de sleutels, maar juist op alles wat daaromheen gebeurt of daarna komt. Een belletje in de eerste week van iemands nieuwe baan? Een coachingstraject van een aantal maanden als begeleiding in de overgangsfase en start op een nieuwe plek? Een check-in in de tweede maand na vertrek, met een kop koffie op de oude werkplek? De vraag waar het allemaal mee zou moeten starten is: 'Mogen wij je helpen?'

- Vanuit de gedachte dat iemand ook mag groeien buiten de muren van je organisatie, kunnen oud-collega's je ambassadeurs zijn. Je bestaande en vertrokken collega's samen zijn een onwijs waardevol collectief. Je kunt erover nadenken dat collectief te stimuleren en faciliteren om onderdeel van elkaar te blijven. Een jaarlijks community event? Een kennisplatform waarin je kennis en kunde kunt samenbrengen en vinden? Waarom? Omdat je de impact van je organisatie er zo veel groter mee maakt.

En dan lukt het niet

Ondanks alle goede intenties en mooie processen komt het weleens voor dat het niet lukt. Dat er een conflict ontstaat. Collega's die het feit dat de organisatie niet met ze verder wil niet los kunnen laten, of collega's bij wie een conflict zorgt voor een gang naar de rechtbank. Ja, ook wij hebben dat in de afgelopen 15 jaren meegemaakt.

Het is dan soms zo dat de dossieropbouw beperkt is. Dat is niet erg. Dossieropbouw moet niet de reden zijn om een groot proces in te richten. Het is wel zo dat je dossieropbouw onderdeel kunt maken van het proces. Dat geeft helderheid. Denk aan een verbetertraject. Dat wordt altijd ingezet met het doel om weer mee te kunnen doen. Het weglaten van zo'n traject levert voor alle betrokken partijen schade op. Dus een duidelijk traject, met duidelijke onsquenties en mogelijkheden, is voor alle betrokken partijen wenselijk. En dan heb je – indien je afscheid gaat nemen – gelijk een dossier. Clear is kind. Maak het niet groot en complex en start bij de noodzaak. Anders kost het je veel meer dan dat het je oplevert.

Eén van de hoofdstukken van dit boek gaat over meer dan drive en het belang van veiligheid en vertrouwen. Dat moet de basis blijven in je organisatie, ook als het een keer fout gaat. Tegenover die paar keer fout staat namelijk ook een veelvoud aan goed. En processen ontwikkel je niet voor de uitzonderingen.

Dus richt vooral iets moois in om het afscheid en de nieuwe start die eruit voortkomt te vieren. En ook daar mag je – net als voor andere feestjes – best wat budget voor vrijmaken.

DOEI

DAG EINDBAAS

Dit boek kent geen einde. Dit boek is namelijk voor sommige dingen het begin en voor de meeste zaken een tussenstation. Het boek is ook niet af, want deze ontdekkingsreis is nooit af.

Deze reis kent vele bazen: mensen die met hun kennis, kunde, ervaring en levenswijsheid bijdragen aan een gelijkwaardigere manier van werken of nog groter, een gelijkwaardigere wereld.

Graag nodig ik je uit om één van deze bazen te worden en de ervaringen van jouw reis te delen. Jij kunt - net als ruim 20 anderen - medeschrijver worden.

Dat kan door een mail te sturen naar mark.vletter@voys.nl of een tweetje naar @MarkV. Wellicht staat jouw naam dan bij ons dankwoord van de volgende druk.

Mocht je denken: "Ik wil die nieuwe lessen blijven leren", ga dan naar voys.nl/mark en schrijf je in voor mijn maandelijkse update. Dan zorg ik dat de nieuwe dingen die we gezamenlijk leren jouw reis weer kunnen verrijken.

Wellicht komen we zo samen tot een compleet systeem dat gelijkwaardigheid diep kan verankeren in de manier waarop we met elkaar samen zijn. Een systeem met alleen maar bazen.

Dank voor het lezen en we houden contact.

Cheers, Mark

ISBN 9789090361260