

EEN CULTUUR VAN ONTWIKKELING

Een cultuur waarin het benutten van het volledige potentieel van medewerkers centraal staat, waardoor collectieve groei ontstaat. Dat is wat het boek: 'An Everyone Culture', geschreven door Robert Kegan en Lisa Laskow Lahey beschrijft. Vrijwel iedere organisatie vindt het belangrijk dat hun medewerkers zich ontwikkelen, maar de 'bewust ontwikkelingsgerichte organisatie' gaat nog een stap verder. Elke werkdag werken medewerkers aan zichzelf om zich te ontwikkelen en hun mentale complexiteit te versterken. Dit gebeurt door constante eerlijke feedback, iedere dag.

Dit type organisatie onderscheidt zich van reguliere bedrijven op drie essentiële dimensies: ontwikkelingsaspiratie, ontwikkelingsgemeenschappen en ontwikkelingstoepassingen. Aspiratie uit zich in omdenken: een tekortkoming is een potentieel pluspunt, een probleem is een uitdaging en een fout is een kans. Gemeenschap is nodig voor ontwikkeling, ieder mens heeft de behoefte om ergens bij te willen horen. Samen maak je de cultuur. Toepassingen spitsen zich op werken aan kwetsbaarheden en jezelf zijn op de werkvloer. Het

beste uit je medewerkers halen, dat is waar deze cultuur voor staat. geaccepteerd en gewaardeerd voelen." De realisatie hiervan is echter nog niet zo makkelijk. Eén ding staat vast: het gaat niet vanzelf.

Lees hieronder het hele artikel uit ons boek over een cultuur van ontwikkeling.



Robert Kegan en Lisa Laskow Lahey, de auteurs van het boek 'An Everyone Culture' zien een wereld waarin mensen en organisaties niet alles eruit halen wat erin zit. Een wereld waarin we vaak alleen de werknemers die we bestempelen als 'belofte voor de toekomst' mogelijkheden bieden om zich te ontwikkelen en te mogen leren van hun fouten. Het boek 'An Everyone Culture' beschrijft een andere, nieuwe manier

van werk, waarin het sleutelwoord 'ontwikkeling' is. Het benutten van het volledige potentieel van medewerkers staat centraal, waardoor een collectieve groei ontstaat. In de meeste organisaties heeft iedereen een tweede baan, waar ze niet voor betaald worden. Namelijk, het verbergen van kwetsbaarheden, het wegstoppen van onzekerheden en het bezig zijn met het managen van de indruk die anderen van hen hebben. Stel je voor dat al deze energie gestoken zou worden in de organisatie en haar mensen.

EEN CULTUUR VAN ONTWIKKELING

Dat is wat een 'Deliberately Developmental Organization' (vrij vertaald als 'bewust ontwikkelingsgerichte organisatie', hierna DDO genoemd) doet. Een veilige en veeleisende cultuur wordt gecreëerd, zodat je met alles wat je als persoon bent naar je werk kunt komen, zonder je kwetsbaarheden en tekortkomingen te verstoppen achter je goede eigenschappen. Medewerkers werken aan het overwinnen van hun tekortkomingen als een geïntegreerd onderdeel van hun werk, iedere dag opnieuw.

ONTWIKKELING ALS DOEL

Een van de voornaamste doelen van een DDO is ontwikkeling. Ontwikkeling van mensen, waardoor het bedrijf als geheel bloeit. Dit zou je in een formule weer kunnen geven als: 'Better Me + Better You = Better Us'. Als ik mezelf ontwikkel en ik geef mijn collega's de ruimte en de ondersteuning die ze nodig hebben om zichzelf te

ontwikkelen, dan zal het bedrijf als geheel groeien. 'Better Me' en 'Better You' kun je bereiken en begrijpen door de vergelijking 'Pijn + Reflectie = Vooruitgang'. Dit wil zeggen dat als je tegen persoonlijke interne barrières aanloopt (pijn), je deze erkent en hier open over praat met anderen (reflectie) en daardoor leert van barrières en fouten (vooruitgang). Dit is geen 'trade-off', het is geen keuze tussen winstgevendheid of het ontwikkelen van mensen. Het zijn twee elementen die hand in hand gaan.

WETENSCHAPPELIJKE BASIS VOOR IEDERE DAG

Wat houdt dit 'ontwikkelen' nou precies in? Vrijwel iedere organisatie vindt het belangrijk dat haar mensen zich ontwikkelen. Deze organisaties laten hun mensen trainingen doen, cursussen volgen of een coachingstraject doorlopen. De DDO gaat een stevige stap verder. In een DDO is één ding zeker als de werkdag begint: vandaag gaat iedereen aan zichzelf werken. Dit is anders dan het gemiddelde bedrijf, omdat de DDO's een wetenschappelijke basis hebben ontdekt om volwassenen te ondersteunen om zichzelf te ontwikkelen.

JE VOLWASSEN BREIN VERANDERT

Onderzoek in de afgelopen dertig jaar laat zien dat er sprake is van 'volwassenen-ontwikkeling'. Het brein verandert en past zich door het leven heen aan. Dit kun je uitdrukken in mentale complexiteit. Mentale complexiteit is niet hetzelfde als IQ, het heeft meer te maken met de manier waarop je naar de wereld kijkt. Een hogere mate van mentale complexiteit zorgt ervoor dat een snel

veranderende en complexe wereld makkelijker te managen is. De cultuur binnen een DDO is erop gericht om te blijven leren en om je naar een hoger niveau te tillen wat betreft mentale complexiteit. Dit gebeurt bijvoorbeeld door constante en eerlijke feedback, iedere dag, bij iedere meeting en bij elk gesprek. Je kunt dus stellen dat binnen dit soort organisaties het belangrijker is dat je bereid bent om te werken aan het verbeteren van je mentale complexiteit (om zo nog meer open te staan voor het leren van nieuwe dingen) dan de kennis en ervaringen die je hebt opgedaan tijdens je vorige baan of tijdens je studie.

OPSCHUDDING WERKT

Een manier om mensen uit te dagen en in de gelegenheid te stellen om hun mentale complexiteit te verbeteren, is door ze regelmatig van functie of rol te laten veranderen. De meeste bedrijven plaatsen mensen op hun plek en zorgen dat alles rustig verloopt. DDO's daarentegen zorgen voor opschudding. Mensen bekleden functies waar ze nog niet helemaal klaar voor zijn. Gelijktijdig worden ze dan voorzien van een constante stroom van feedback, zodat ze kunnen groeien in deze functie en ervan kunnen leren. Functies worden op deze manier veel minder persoonsgebonden. In termen van werving en selectie komt dit opnieuw terug op de motivatie om te willen leren en minder sterk op kennis en ervaring. Het is ook mogelijk om niet van functie, maar van rol te veranderen. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met een doordraaisysteem waarin je in het ene project rechterhand bent en in het volgende project voorzitter en daarna coach. Zo wordt zichtbaar hoe een DDO mensen stimuleert om zich te ontwikkelen en een hoger level van mentale complexiteit te bereiken.

DE ECHTE IK OP MIJN WERK

DDO's onderscheiden zich van reguliere bedrijven op drie essentiële dimensies. De eerste is ontwikkelingsaspiratie (streven naar ontwikkeling). Kenmerken die hieronder vallen, zijn bijvoorbeeld de overtuiging dat een tekortkoming een potentieel pluspunt is, een fout is een kans en er is geen sprake van een trade-off tussen winst en ontwikkeling.

De tweede dimensie is ontwikkelingsgemeenschappen. Hieronder vallen overtuigingen als: iedereen heeft een crew nodig; samen maak je de cultuur; iedereen ontwikkelt zich ongeacht zijn rang in de hiërarchie.

De derde dimensie is ontwikkelingstoepassingen. Uitgangspunten in deze dimensie zijn: destabilisatie kan constructief zijn; de 'ik op mijn werk' is de 'echte ik' en werk aan je kwetsbaarheden. De drie dimensies zijn even belangrijk en moeten allemaal aanwezig zijn in de cultuur die hoort bij een DDO.

IEDERE MEETING WORDT OPGENOMEN

Hoe dit er praktisch uitziet, wordt in het boek toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden. Bij Bridgewater, een beleggingsfonds, valt hun transparantie op. Iedere meeting wordt opgenomen en is voor iedere medewerker beschikbaar. Ze maken gebruik van een feedback-app waarin je een duim omhoog of omlaag geeft aan andere medewerkers, met een korte motivatie daarbij. Daarnaast houden ze gezamenlijk een logboek bij waarin fouten worden beschreven en

gediagnosticeerd. Verder heeft iedereen een kaart waar je kwaliteiten en kwetsbaarheden op staan. Deze kaart is voor iedereen zichtbaar. Als (nieuwe) medewerker kun je dus ook de kwetsbaarheden van de CEO bekijken.

IN- EN UITCHECKEN

Een ander voorbeeld is Decurion, een entertainmentbedrijf met onder andere bioscopen. Bij Decurion beginnen bijna alle meetings met een check-in. Je spreekt alleen vrijwillig. Je begint met het zeggen van je naam om je te herinneren dat je geen functie bent, maar een persoon. Daarna vertel je bijvoorbeeld hoe je gehumeurd bent, hoever je bent met een persoonlijk doel of wat er thuis speelt. Het doel van de check-in is dat je totaal kunt zijn wie je bent op je werk, inclusief tekortkomingen. Aan het einde van de meeting is er ook een check-out. Dit is een moment van reflectie. Verder is er tussendoor een meeting waarin wordt gereflecteerd op hoe het die dag gaat, er wordt feedback op gegeven en er is aandacht voor het gehele feedbackproces (leren feedback te geven en te ontvangen).

DE CULTUUR BEPAALT DE HELFT VAN JE BELONING

Bij Next Jump, een e-commerce techbedrijf, is het opmerkelijk dat ze betalen naar de formule 'Better Me + Better You = Better Us'. 50% van je vergoeding is gelinkt aan je prestatie op basis van omzet en 50% is gelinkt aan je prestatie op basis van culture (wat heb je bijgedragen aan 'Better Me en Better You'). Daarnaast heeft iedere medewerker een partner, met wie je de dag begint. Je neemt door waar je staat

in je ontwikkeling en je coacht je partner in zijn of haar ontwikkeling. Wekelijks zijn er bijeenkomsten met andere koppels en maandelijks is er een event met het hele bedrijf waarin tien mensen een korte presentatie geven over innovatieve ideeën. In iedere setting ontvang je feedback, reflecteer je en is het de bedoeling dat je weer een beetje groeit als persoon.

VERANDERING IN HET OPERATING SYSTEM

Veel bedrijven hebben op dit moment uitdagingen die technisch van aard zijn. Deze technische uitdagingen vragen om nieuwe vaardigheden, nieuwe apps en toepassingen. Daartegenover staan de adaptieve uitdagingen, die niet alleen vragen om nieuwe vaardigheden, maar ook om een nieuwe mindset: veranderingen in het operating system zelf. En daarin zit de kracht van een DDO: juist de veranderingen die de techniek vragen, kun je beter opvangen met mensen die steeds uitgedaagd worden hun mentale complexiteit te verhogen.

WERK IS MENTAAL COMPLEXER GEWORDEN

Een herschikking van werk heeft grote voordelen voor werknemers en organisaties. In de afgelopen drie decennia is werk namelijk ingrijpend veranderd. Onderzoek laat zien dat het werk van vandaag de dag van zowel werknemers als leidinggevenden een hoger niveau vraagt qua mentale complexiteit. Daarnaast is aangetoond dat de grootste oorzaak van een burn-out niet komt door een teveel aan werk, maar door te lang te werken zonder het ervaren van persoonlijke ontwikkeling.

SALARIS IS ONVOLDOENDE BELONING

Tegenwoordig zijn we niet meer tevreden met enkel conventionele inkomsten zoals salaris. We zijn ook op zoek naar voldoening, zingeving en geluk. Geluk wordt hierin gezien als een proces van menselijke groei. Schrijvers en onderzoekers Kegan en Lahey benadrukken dat ze niet willen zeggen: "Om succesvol te zijn, moet je een DDO zijn." Ze willen zeggen: "Als je echt om het ontwikkelen van mensen geeft, voor het welzijn van het bedrijf, of dat van de planeet, of beide, dan zou dit weleens de krachtigste manier kunnen zijn om je cultuur te organiseren. En het is mogelijk om dit te doen, én een heel succesvol bedrijf te runnen."

DOE-DIT-OOK

Er is geen checklist of vast recept om zelf een DDO te worden, maar om te laten zien hoe andere bedrijven dit hebben aangepakt, wordt in het boek het verhaal van vijf organisaties verteld die geïnspireerd zijn geraakt. Wat voor stappen hebben zij gezet op weg naar een nieuwe cultuur? En wat voor stappen kun je zelf zetten om te veranderen, te ontwikkelen? Allemaal ideeën die u kunnen helpen om in uw organisatie het beste uit alle medewerkers te halen.

Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

Waarde van werk

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. **Meer lezen? Download het boek Waarde van Werk op achmea.nl/boekww.**

De
Kamer

Samen verder kijken