

Netwerken, Lego en ijsbergen: Ingrediënten voor de moderne manager

Wie zijn wij? Wat doen we op deze wereld? Ben ik mijn job? Werden we op een dag, als kind, wakker met de missie om elke dag van 9 tot 5 te gaan werken? Werd onze buurvrouw wakker met het idee dat zij liever niet zou gaan werken?

Besloot de man op de hoek van de straat om zijn hele leven hard te werken voor een baas die hem elke dag zegt wat te doen behalve dan met nieuwe ideeën te komen? Kregen we plots het idee dat we er alles zouden aan doen opdat onze medewerkers zich niet meer gingen inzetten op het werk? Engagement en happiness is wereldwijd een hot issue. Onderzoek toont aan dat slechts 13% van werknemers zich geëngageerd voelt op het werk. Het aantal burn-outs, depressies en stress gerelateerde aandoeningen stijgt onrustwekkend snel. Sommige organisaties krijgen te maken met een talentdrain. Jonge, competente werknemers vertrekken te snel, oudere ervaren medewerkers voelen zich minder betrokken en geapprecieerd en het begint bij hen aan de zin te ontbreken om blijvend de energie op te brengen.

De dag van mijn 10de verjaardag werd ik wakker met een heel ander idee. Ik werd wakker met mijn missie om de wereld te verbeteren en onrechtvaardigheid de wereld uit te helpen. Dus ging ik kost wat kost oorlogsreporter worden. In de plaats werd ik ambtenaar en HR coördinator, kreeg ik het soms zwaar te verduren en zag ik de wereld branden. Het menselijk potentieel is nog steeds mijn love-brand. Iedereen moet het leven kunnen aanvangen met een gelijk recht op gezondheidszorg, veiligheid, voeding, onderwijs... En elke werknemer moet de kans krijgen zich goed te voelen op het werk, gemotiveerd te zijn en de extra mile te willen gaan. Zodat mensen vooruit gaan, niet achteruit.

De schakel in de ketting

*«An idea is a feat of association»
Robert Frost*

Ik ben er ook altijd van overtuigd geweest dat wij hier samen een cruciale rol in kunnen spelen. Wij zijn allemaal een onderdeel van een complex systeem dat ons elke dag de ene of andere richting in duwt. Elke schakel in de ketting is van cruciaal belang. Neem je een schakel weg dan valt de ketting eerst en vooral uit elkaar.

Voeg je er één toe dan wordt het een andere ketting. ●●●

Op zich mag dit geen probleem zijn. Het kan zelfs, op lange termijn, leiden tot een heuse toegevoegde waarde, zolang alle schakels maar worden betrokken in het maken van de nieuwe ketting. Riskeren we anders niet dat de nieuwe schakel op korte of lange termijn wordt afgestoten en het systeem niet meer optimaal functioneert? Het verlangen om te handelen, informatie en producten uit te wisselen is een menselijke basisbehoefte. Het overleven van de menselijke soort hangt af, veel meer dan aanvankelijk werd gedacht, van ons vermogen om samen te werken en de efficiëntie van sociaal contact.

Het is actueler dan ooit. Organisaties moeten hun tools, processen, procedures op elkaar afstemmen om efficiënter te kunnen functioneren. Medewerkers moeten beter met elkaar leren communiceren, kennis uitwisselen en transversaal kunnen worden ingezet. Soms worden grootste besparingsplannen uitgewerkt in directiecomités en vervolgens top-down gecommuniceerd. Medewerkers worden van het ene project naar het andere project getrokken. Aanvankelijk lijkt alles goed te lopen tot een aantal maanden later de impact van de beslissing duidelijk wordt. De verwachte resultaten laten op zich wachten, een aantal medewerkers worden ziek, anderen verlaten het bedrijf, de geplande innovatie blijft uit en de status quo verspreidt zich als een virus. De ketting is in slechtere staat als ervoor of is hetzelfde gebleven alleen wat minder sterk. De verandering maakt dan vaak plaats voor controle of er worden vlug een aantal crisismaatregelen genomen.

De vergeten ingrediënten

1. INTERACTIE

Wat eerst en vooral vaak fout loopt met zo een aanpak is dat men zich teveel focust op de strategie en processen maar het belang van de interactie onderkent. Nochtans brengt een ma-

*«Whatever the problem, it's always a people problem»
Gerry Weinberg*

nager gemiddeld 75% van zijn tijd door in interactie met anderen. Het potentieel om te innoveren, efficiëntie te verhogen of een verandering door te voeren ligt veel heel hoger wanneer medewerkers in een team optimaal met elkaar interageren. Zelfs wanneer men de slimste koppen elk individueel het antwoord op een vragenlijst laat zoeken zal het eindresultaat niet veel verschillen van dat van een team dat niet samenwerkt. Wanneer men daarentegen de juiste tools inzet kan men een verhoging van het potentieel vaststellen van bijna 40%.

2. VAN HOOFD NAAR HART NAAR HANDEN

Ten tweede kunnen organisaties hun potentieel niet optimaliseren indien zij zich enkel bezighouden met ratio. Het is neurologisch bewezen dat echte verandering pas ontstaat wanneer men ratio verbindt met emoties en vervolgens met de praktische uitvoering. Professor Otto Scharmer van MIT spreekt in zijn laatste bestseller "Leiden vanuit de toekomst" over de evolutie van een ego naar een eco-organisatie. Enkel door een nieuwe manier van leren zullen we erin slagen ons bewust te worden van wat ons werk is, wie wij echt zijn, individueel en collectief. Een methode zoals Lego Serious Play ©, die hieronder wordt besproken, kan hiervoor worden ingezet. Het laat ons toe om op een veel snellere manier de strategie van een individu, een team of organisatie uit te tekenen. Eindeloze vergaderingen en discussies waar de stem van 1 vaak de stem van anderen overheerst worden vervangen door een constructief leerproces waarin iedereen van het team een plaats krijgt. In plaats van te focussen op wat in het verleden niet goed ging, worden nieuwe ideeën letterlijk voor de ogen

van elke deelnemer gebouwd, met respect voor ieders unieke waardenkader en originaliteit.

3. DE EMERGENTIE VAN INFORMELE NETWERKEN BINNEN DE OVERHEID

Ten derde is er een sociale revolutie aan de gang. Kennis is niet langer een privilege van een paar mensen aan de top. Door een simpele klik op de knop krijgen we het antwoord op welke vraag dan ook. Medewerkers moeten niet langer wachten op informatie van hun manager om de oplossing voor een probleem te vinden. Online netwerken springen uit de grond als paddenstoelen. Een professioneel platform zoals Yammer verbindt ambtenaren vanuit alle hoeken van het land 24 op 24 met elkaar. Waar we tijdens de middeleeuwen spraken over gilden, spreken we nu over twitter, LinkedIn, yammer, facebook, spotify, TED, mailverkeer, wikis en zelfs de coffee corners en lunch meetings op de werkvloer. Maar er is een groot verschil. De gilden werden sterk gecontroleerd wat uiteindelijk leidde tot hun ondergang. Wij zijn de controle verloren. De manager van vroeger die zich enkel bezighoudt met het topje van de ijsberg, wat zichtbaar is en rationeel kan worden beschreven aan de hand van processen, ziet een hele reeks van onderliggende informatie door zijn handen glijpen. Nochtans zullen het deze informele netwerken zijn die een deel van de toekomst van onze organisaties zal vormen. Ik zie het elke dag. Jongeren wachten niet langer op hun manager om hun carrière vorm te geven. Ze gaan zelf op zoek. De behoefte om dienstoverschrijdend te werken, zelf vorm te geven aan onze job en zo meer zin te geven aan ons leven hier op aarde, bestaat al veel langer dan vandaag. Maar veel organisaties slagen er niet in om wat onder de ijsberg ligt op te delven.

MANAGEMENT

Ze passen oude manieren van managen toe en onderhouden leerprocessen die sterk lijken op wat heeft geleid tot de economische crisis. Zo ontstaat een bubbel van de werkelijkheid die op een dag wel moet ontploffen. Door een keten van indirecte feedback van onze medewerkers zien we niet langer de impact van onze beslissingen. Zo worden managers in een hiërarchische structuur al maar meer verwijderd van een nieuwe sociale realiteit. Medewerkers met creatieve ideeën en medewerkers die waarde willen creëren worden in zo een systeem vaak onbewust afgestraft en zullen op termijn of de organisatie verlaten of in een burn-out verzinken. Combineer dit met een onvermogen om teams op een efficiënte manier met elkaar te laten interageren en het wordt snel duidelijk dat de organisatie een heuse rem zet op haar maximale potentieel om sociale waarde, nieuwe producten en inkomsten te genereren.

From bricks to building

*«If there is anything that a man can do well, I say let him do it. Give him a chance»
- Abraham Lincoln*

De Kanselarij van de Eerste Minister lanceerde een aantal jaren geleden een plan om ervoor te zorgen dat haar medewerkers en middle managers meer werden betrokken bij de werking van de organisatie. In plaats van het gebruik van sociale media te verbieden werd het net gestimuleerd. Medewerkers werden geholpen om hun profiel op LinkedIn aan te maken, kregen een professionele foto en een workshop om het maximum uit het netwerk te halen. Elke medewerker kan zich aansluiten op de carrièrepagina van de organisatie. Ze kunnen ook workshops sociale media volgen zodat ze tools zoals Twitter

beter onder de knie krijgen. Een platform zoals Yammer wordt gebruikt om medewerkers een stem te geven bovenop hun dagelijkse taken. Zo wisselen ze informatie uit over de duurzaamheid, evoluties in de wereld van het internet en het leren van talen.

Middle managers werden betrokken in de creatie van een nieuwe strategie zodat de organisatie beter kon inspelen op de toekomst en haar klantgerichtheid kon verhogen. Door hen een stem te geven werden niet alleen vier verschillende ambities voor de toekomst uitgewerkt maar werd hen ook duidelijk gemaakt dat hun stem belangrijk is voor de organisatie. Zij zijn namelijk de lijm tussen de directie en de werkvloer en hun positie is onmiskenbaar voor het onderhouden van operationele excellentie.

Een van de ambities was het verhogen van de “transversaliteit”.

Er moest meer informatie worden uitgewisseld tussen diensten en medewerkers moesten kunnen worden ingezet op tijdelijke projecten in lijn met hun talenten, ongeacht hun huidige job (job rotation). Een aantal middle managers werkten het idee van een talentendatabank uit (@talent). HR ging aan de slag om medewerkers te helpen hun talenten te ontdekken door het organiseren van Lego Serious Play © workshops, job crafting sessies en individuele loopbaanbegeleiding.

Het beste halen uit elk team kan enkel wanneer medewerkers begrijpen wat de toegevoegde waarde is van elke medewerker. Aan de hand van de Belbin teamrollen © methode worden momenteel workshops georganiseerd om de rol van elke medewerker binnen bepaalde teams in kaart te brengen, het begrip voor elke rol te verhogen en de ideale combinatie te helpen bepalen. Zo zullen bepaalde rollen beter worden ingezet aan de start van een

project en andere tijdens de implementatie.

De rol van de moderne manager

Hoewel er al veel werd ondernomen om interactie, begrip en betrokkenheid te verhogen is er nog veel werk aan de winkel. Het ontdekken van wat onder de ijsberg ligt kan enkel wanneer men zo transparant mogelijk met medewerkers omgaat en zich openstelt voor wat bij hen leeft. Binnen de overheid bestaan er ongetwijfeld veel netwerken waaruit het potentieel nog niet wordt gehaald omdat ze zo onzichtbaar zijn. Dankzij het internet, online tools en methodes zoals lean HR, Lego Serious Play, co-creatie en Belbin hebben de managers van de toekomst goud in handen. Zij kunnen hun rol in dit verhaal vorm geven door interne en externe netwerken te ondersteunen zonder ze te veel te willen controleren. Geef grenzen aan wat kan en niet kan in de netwerken, geef een duwtje in de juiste richting, maar laat de inhoud bepalen door je medewerkers en sta open voor verandering. De rol van de manager moet mee evolueren met de maatschappij. Van hoofd naar hart naar handen.

Elise Beyst

HR and innovation@

Chancery of the Prime Minister

Meer info over Lego Serious Play

Meer info over Belbin Teamrollen