



Het 5V onderzoek:

het niet tastbare tastbaar gemaakt



INSTITUUT VOOR
INTERVENTIEKUNDE
OPLEIDINGEN IN WAARDEREND INTERVENIËREN



*“Tja, we doen
het gewoon zo,
maar wat doen
we eigenlijk?
Als jullie dat eens
inzichtelijk zouden
kunnen maken.”*

Voor je ligt het resultaat van een onderzoek onder ongeveer vijftig leidinggevend en enkele adviseurs. We spraken onder meer met jou en we stelden je hierbij vragen over cultuur, over hoe je samen met je collega's voor elkaar krijgt wat jullie voor elkaar krijgen. Samen hebben we geprobeerd het niet tastbare tastbaar te maken.

Tijdens het interview waren **5 V's** leidend:

Verbinding ✓

is het smeermiddel en de basis om samen het werk gedaan te krijgen. Hoe ontstaan er verbindingen binnen en tussen teams die voor een productieve samenwerking zorgen?

Veerkracht ✓

is in staat zijn om terug te veren na een tegenvaller. Wanneer hadden jullie veerkracht nodig en wat is er nodig om een veerkrachtige omgeving te creëren?

Verschillen ✓

tussen mensen zijn niet altijd gemakkelijk, maar zijn essentieel om vanzelfsprekendheden in denken en doen te kunnen bevragen en veranderen. Hoe ontstaat er waardering voor verschillen?

Verantwoordelijkheid ✓

bij anderen laten betekent loslaten en vertrouwen op het probleemoplossend vermogen van je collega's. Hoe schep je een omgeving waarin mensen verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen?

Vakmanschap ✓

werpt zijn vruchten af wanneer iemand zijn kennis en kunde volop kan inzetten. Hoe zorg je dat het vakmanschap van medewerkers en collega's zo veel mogelijk tot zijn recht kan komen?

Waarom deze 5 V's? Omdat wij uit onze eigen ervaring en uit onderzoek weten dat investeren in deze aspecten de kans vergroot dat er een klimaat van **vertrouwen** ontstaat. In zo'n klimaat wordt het vanzelfsprekend dat leren en presteren hand in hand gaan. Informatie uitwisselen over wezenlijke zaken wordt gemakkelijker. De kans neemt toe dat mensen elkaar aanspreken, dat ze samen verantwoordelijkheid nemen en aansprekende resultaten boeken. Leren en presteren beïnvloeden elkaar dan wederzijds en daarmee komt er een zichzelf versterkend proces op gang.

Uit onze gesprekken met jou en een groot aantal andere leidinggevend blijkt dat jullie heel goed weten hoe belangrijk het is om te investeren in de 5 V's. Jullie maken het verschil door dit te blijven voeden, ook als het spannend wordt en het tegen de stroom van de rest van de organisatie in gaat. In dit verslag lees je per V de 5 inzichten terug die jullie in je werk met teams hebben opgedaan en die jou kunnen voeden in jouw werk.

*“Ontmoetingen
lijken niet altijd
nuttig voor
iedereen, maar er
gebeurt zo veel
op zo’n moment!”*

VERBINDING

Verbinding is zowel het smeermiddel als de basis om werk gedaan te kunnen krijgen. Verbinding voelen met je werk en je collega’s zet het wiel van leren en presteren in werking. Hier presenteren we jullie vijf belangrijkste inzichten over verbinding.

Niet mailen maar ontmoeten

Even mailen, het lijkt soms het makkelijkst om dingen gedaan te krijgen. Toch blijkt uit jullie verhalen dat juist de tijd nemen elkaar te ontmoeten het echte verschil kan maken.

“Je kan een mail sturen en je kan elkaar ontmoeten. Ik had laatst onenigheid met een groep medewerkers. We hadden gedoe over de mail. Dan zeg ik “we gaan om de tafel”. Dan ga ik eropaf. Letterlijk. Als je elkaar niet ziet dan gaat het heel snel over de inhoud. Toen ik daar eenmaal was ging het van “aha zitten jullie hier, wat een leuk gebouw, wat leuk dat ik nou eens binnen ben”. Het gaat om mensen serieus nemen en aandacht geven. Buiten het gebaande pad gaan. Vragen “hoe gaat het nu?” Inmiddels zijn de dingen tussen ons voor 80% opgehelderd...”

Ook in het geval van fusies van teams zijn fysieke ontmoeting, tijd doorbrengen en werken in dezelfde ruimte, essentieel om informatie uit te kunnen wisselen en gezamenlijk doelen te kunnen gaan halen.

“We werken afwisselend bij zowel de ene als de andere fusiepartner: Ik heb mijn voelsprieten aan beide kanten en kan zo dingen aan elkaar verbinden. Het effect voor het team is dat het normaal wordt om uit te wisselen, te zien wat er bij de burens gebeurt. De werkwereld van mensen wordt zo groter. Daardoor positioneren ze zich anders. Mensen gaan andere coalities sluiten met elkaar. Er ontstaan dwarsverbanden.”

Aan de slag met een gezamenlijk doel

Hoe kan er verbinding binnen een team ontstaan? Naast tijd en ruimte maken voor ontmoeting, beschrijven jullie dat het hebben van een gezamenlijk doel zorgt voor een positieve basis om samen te werken.

“De samenwerking bij Team Statushouders werkt omdat mensen samen voor het resultaat gaan. Hun gemeenschappelijk resultaat is zorgen dat er 2.400 statushouders gehuisvest worden. Ze verzinnen van alles met elkaar en ze doen het allemaal zelf. Het is bijna een zelfsturend team.”

“Ik maak verbinding heel praktisch. Door samen iets te doen, een event opzetten bijvoorbeeld, gaat het radartje draaien. De vraag is dus telkens: wat kunnen we morgen al gaan doen met elkaar?”

Geef aandacht aan de hele mens

Uit de verhalen komt naar voren dat verbinding ook gaat over het aanspreken van individuen op meer dan alleen hun vak. Je bent niet alleen sociaal werker of ambtenaar, maar ook moeder, broer, voetballer of goed in de keuken. Zonder dat het direct zichtbaar is nemen jij en je collega’s veel meer mee naar het werk.

“Iedereen mag er zijn en iedereen wordt gezien. Ieder jaar krijgt iedereen een persoonlijke speech. Ik houd goed in de gaten hoe het met medewerkers is. Bij geboorte krijgen ze mooie rompertjes, bloemen bij de verjaardag en we gaan samen naar een begrafenis.”

Betrokkenheid creëert saamhorigheid

Mensen echt mee laten denken en doen zorgt voor onderlinge verbinding en creëert draagvlak voor het resultaat. Of het nou een beleidsdocument of een nieuwe speeltuin is, samen breng je het tot leven:

“Ik heb iedereen [binnen drie gemeenten] tijdens het schrijven van het beleidsstuk betrokken en mee laten denken. Het eindresultaat was dat het stuk in alle drie de gemeenten direct akkoord was. Er waren geen vragen, maar er was juist openheid ontstaan gedurende het proces en er was vertrouwen in het beleid.”

“Als coördinator wijkgericht werken vraag ik aan kinderen en ouders hoe ze een speelplaats in de wijk in willen richten. En dan zie je dat de speeltuin gebruikt wordt! Door hen echt te betrekken draag je bij aan saamhorigheid in een wijk.”

“Stilstaan is soms nodig om weer in beweging te komen”

Wanneer een groep mensen echt vastloopt is een kop koffie niet genoeg. Zoals één van jullie vertelde is het dan nodig stil te staan en tijd te nemen om elkaar te begrijpen. Daarna pas kan er weer ruimte ontstaan om verder te kunnen.

“Ik heb op een gegeven moment voor het team juridisch medewerkers twee teamdagen georganiseerd. De aanleiding was dat ik afwezigheid merkte bij medewerkers, zowel letterlijk als figuurlijk. Ik ving signalen op als “Ik voel me niet veilig in deze groep”. Ik vond het nogal heftig, vooral dat ik dit niet eerder gezien had. De twee teamdagen werden begeleid, ik was er ook bij. De sfeer veranderde letterlijk in die twee dagen. Het is echt anders geworden. De spanning is eraf, het werkoverleg is interactiever, mensen leggen zaken op tafel, dilemma’s en vraagstukken krijgen aandacht. Ik merk dat ik daarin een voorbeeldrol heb. Ik stel me kwetsbaar op en dat heeft invloed. Het is net als met kinderen, je kunt beter voordoen dan vertellen.”

erbinding

“Leren gaat met vallen en opstaan.”

VEERKRACHT

Leren gaat met vallen en opstaan. Om na een moeilijke periode weer op te staan en beter te worden is veerkracht nodig, van jouzelf en je collega's. Welke inzichten deelden jullie met ons?

Je bent zelf de verandering die jij wilt zien

Eén van jullie vertelde over het belang van je voorbeeld-functie bij het leiden van een organisatie door een groot veranderproces:

“Als het moeilijk wordt, houd ik toch vol en ik laat zien waartoe het leidt. En mensen zien dat ik er ook werkelijk in geloof. Ik blijf mensen betrekken, even overleggen, wie gaat hierover? Ik denk dat ik de belichaming van mijn boodschap ben, ook al is dat soms moeilijk. Mijn veerkracht haal ik uit mijn eigen waarden en normen, dat ik alleen met mensen kan werken die in hun kracht staan, dat ‘the answer echt in the room’ is. Ik ondersteun, regel dingen, plant zaadjes, ben een spin in het web. Een maand later praten mensen dan ineens over dingen die ik heb gezegd.”

Blijf nauw betrokken

Nabijheid in lastige tijden is belangrijk. In de buurt zijn en goed kijken naar je medewerkers zodat je in staat bent bij te sturen als dit nodig is.

“Iemand uit mijn team had al eerder een geweldsdelict meegemaakt. Tegelijk was hij wel degene die heel goed kon omgaan met gezinnen rond de top 600 [een groep jonge delinquenten in Amsterdam]. We hebben twee keer achter elkaar een incident meegemaakt waarin hij essentieel was en heel goed een rol kon pakken. Maar toen werd het gevaarlijk voor hem. De politie vroeg of hij uit de wijk wilde blijven. Ik hield hem in die tijd goed in de gaten en heb met hem gedebriefd: “hoe gaat het?” vroeg ik. “Gaat

wel” zei hij. Toen heb ik toch besloten hem een week naar huis te sturen. Je moet constant in de gaten houden hoe het met mensen gaat. Steeds casussen blijven bespreken. Ik heb in mijn team een heel laag ziekteverzuim.”

Waardeer

Het werken vanuit een waarderende benadering zorgt ervoor dat de mensen met wie je werkt opnieuw energie en vertrouwen krijgen in hun kunnen.

“Door aan te spreken en te waarderen, blijkt vaak dat mensen heel veel kunnen. Zo was er een jongen met autisme die in onze sociale werkplaats werkte: hij heeft de brains om een machine af te stellen, maar de vraag was of hij om kon gaan met de snelheid van handelen. Hij wilde het wel. Het werd een succes. Wij waren verbaasd. Alsof hij het al jaren deed. Maar toen ging hij ook naar buiten en daar kon hij het ook. Hij werkt nu voor vast bij een andere werkgever, in de bakkerij.”

Communiqueer, communiceer, communiceer: herhalen is goed!

Wanneer er veranderingen zijn, komen er vragen. Eén keer vertellen wat de toekomst gaat brengen is niet genoeg in onzekere tijden. Blijven communiceren, ook als je het niet helemaal weet, is enorm belangrijk vertelden jullie.

“We zitten in een grote organisatieverandering nu. Mensen stellen veel vragen: “wat houdt dat voor me in? Houd ik mijn werk? Houd ik mijn loon? Blijf ik hetzelfde doen?” Dan kan je alleen maar veel uitleg geven, ik geef geen valse beloftes. Ik vertel wel wat ik weet. Als je de deur dicht gooit dan is diegene morgen ziek. Dus veel en vaak communiceren is heel belangrijk.”

Vallen en weer opstaan

Een nieuwe uitdaging betekent vaak struikelen en dan weer opstaan. Door elkaar de ruimte te geven te experimenteren en fouten te maken kan het een groot succes worden.

“Mensen mochten in dat implementatieproject fouten maken. Het uitgangspunt van het programma was ‘een lerende aanpak’. Dat werkte. Als het mislukte kon je opnieuw beginnen. Gewoon de ‘loop’ terug en opnieuw proberen. En het zo ook vrolijk houden. Dit lukte ons omdat het een uitgangspunt was binnen het programma. We leerden van onze fouten. Zo ontstaat er veerkracht.”



veerkracht

**“Waar het
schuurt
ontstaat glans.”**

verschillen

VERSCHILLEN

Verschillende perspectieven kunnen zorgen voor controverse. Niet altijd gemakkelijk. Maar waar het schuurt ontstaat glans. Verschillen de ruimte geven betekent werkelijk openstaan voor de ander. Lef hebben de status quo - ‘zo doen we het hier nu eenmaal’ - te bevragen. Met die inzichten kun je tot meer komen dan je vooraf voor mogelijk had durven houden. Hoe gaan jullie met verschillen om?

Diversiteit verrijkt je werkwijze

Diversiteit kan gaan over verschil in persoonlijkheid en capaciteiten, maar evengoed over verschil in gender, culturele achtergrond of leeftijd: demografische diversiteit dus. Het belang van het werken met diverse culturele achtergronden komt in het volgende voorbeeld naar voren. De verschillende achtergronden verrijken de werkwijze van het team.

Het contact met verschillende etniciteiten is in ons werk belangrijk. Ik ga met een Surinaamse man mee op huisbezoek; hij klikt op een andere manier dan ik met het gezin. Zo word je streetwise en kun je meer aansluiting vinden bij de mensen voor wie je en met wie je werkt, door middel van taal en gebaren.

Demografische diversiteit: wel het streven, niet de praktijk

Ondanks dat demografische diversiteit als belangrijk wordt gezien, “lukt het met verschillen niet zo” in praktijk. Uit jullie reacties blijken teams vaak homogeen en vooral te bestaan uit oudere mannen of juist jongere vrouwen. Hoe komt het dat er weinig diversiteit is? In de zoektocht

naar samenwerking zoeken we vaak naar herkenning en aansluiting met anderen. Dit zorgt misschien voor succesvolle en soepele samenwerking maar ook voor homogene teams.

“Mijn team bestond uiteindelijk uit allemaal lange blonde vrouwen. Het team startte met drie vrouwen die er al waren. Toen hebben we er zelf meer mensen bijgehaald. Mensen die elkaar aanvullen. We hadden een collega waarvan we zeiden tegen elkaar ‘zij hoort bij ons’. Ook met de andere collega hadden we een klik, die wilden we er ook bij. Mensen moeten op eerste plaats iets kunnen, maar ook iets voor elkaar kunnen krijgen samen.”

Het begint bij bewustzijn

Weten dat demografische verschillen van grote waarde zijn voor het boeken van successen is stap één. De wens en urgentie voor andere perspectieven is er namelijk wel.

“Er zit veel vergrijzing in mijn team. Ik ben zelf jonger dan de rest van mijn team en er zitten naar verhouding vooral veel mannen in het team. Het zou goed zijn als er nog meer vrouwen zouden zijn, dat is 1 op de 7 nu. Ook zou het goed zijn als het management uit meer allochtonen zou bestaan, ik ben nu de enige. Meer diversiteit zou beter zijn, dat zorgt voor meer invalshoeken. Als er bijvoorbeeld een jong iemand bij zou zitten die ook een vrouw is, dat geeft toch meer ideeën. De oude mensen blijven nu in het team, er is geen doorstroom. Er zitten daar medewerkers bij met veel oude inzichten, oude manieren van werken. Ik weet nog niet hoe ik daarmee om moet gaan. Ze kunnen niet allemaal mee in de veranderende tijden.”

Erkennen van verschillen

Graag zoeken we dus naar herkenning en punten waar we ons verbonden voelen. Juist het zoeken naar verschillen kan de samenwerking nog productiever maken. Zo vertelden jullie:

“Soms ontstaan er van die verbondjes die niet helpen. Vanuit het waarderend kijken naar verschillen kan je meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Het vraagt om openheid en nieuwsgierigheid naar elkaar. En het vraagt om het besef dat er altijd meerdere wegen zijn die naar Rome leiden.”

“Het erkennen en benoemen van verschillen heeft mij opgeleverd dat ik vanuit mijn kracht en mijn collega vanuit haar kracht kon gaan werken. Ik zag waar zij goed in was en gaf dat aan haar terug. Daardoor ontstond de situatie dat we elkaar gingen aanvullen in plaats van in elkaars vaarwater te zitten. We konden beiden vanuit onze eigen kwaliteit in dat proces samenwerken.”

Een gezamenlijke basis creëert ruimte voor diversiteit

Hoe komen verschillen tot hun recht? Jullie gedrevenheid om gezamenlijk resultaat te bereiken kan de basis vormen voor een positieve groepsidentiteit. Daarbinnen kunnen jullie verschillen benoemen en benutten.

“Verschillen kunnen de ruimte krijgen als er ook een gemeenschappelijke noemer is. En dat is dat iedereen heel bevlogen is in wat hij doet. Er zit ook bij iedereen wel onzekerheid en angsten, maar als je inzoomt op ‘wat maakt je vak zo mooi?’, dan kan je de verschillen gaan benutten. Dan kan je vanuit die motivatie gaan werken.”



VERANTWOORDELIJKHEID

“Vertrouwen op het probleemoplossend vermogen van mensen.”

*erantwoor-
delijkheid*

Vertrouwen op het probleemoplossend vermogen van jouw team. Uitgaan van het idee dat het antwoord altijd in de ruimte is. Hoe schep je zo’n omgeving? Hoe creëer je die ruimte waarin mensen zich volledig kunnen en willen inzetten? Uit jullie verhalen komen veel ideeën naar voren als het gaat over verantwoordelijkheid geven. Tegelijkertijd klinkt er ook een bewust “nietsdoen” door. We laten vijf inzichten zien die jullie met ons deelden.

Verantwoordelijkheid nemen om van betekenis te kunnen zijn

De motor van verantwoordelijkheid nemen voor het werk dat je te doen hebt komt van binnenuit. Vanuit de drijfveer een waardevolle bijdrage te leveren aan de organisatie en maatschappij om je heen. Eén van jullie vertelde over die gedrevenheid van haarzelf en haar team voor de doelgroep voor wie zij werken. Dat maakt dat iedereen als vanzelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn werk.

“Iedereen in het team voelt zich verantwoordelijk voor de mensen voor wie wij werken. Wij weten dat onze verantwoordelijkheid niet om vijf uur stopt. Voor mijzelf geldt dat als ik op een overleg kom van een school en ik zie dat de school bijna verzuipt, dan ga ik er achteraan. Deze passie komt voort uit het feit dat ik vind dat ieder kind kansen moeten krijgen. Ik heb de overtuiging dat kinderen veilig moeten kunnen opgroeien.”

Balanceren tussen loslaten en sturen

Als leidinggevende heb je invloed op hoe jouw team het nemen van verantwoordelijkheid ervaart. Vaak vertelden

jullie over het balanceren tussen sturen of juist het loslaten van medewerkers. Soms zit je goed, soms is bijsturing toch nodig.

“Mijn uitgangspunt is dat mensen goed zijn in wat ze doen. Ze krijgen die vrijheid, het vertrouwen dat ze ergens goed in zijn. Ze vinden het fijn dat het niet zo strak is georganiseerd, ik zeg ‘succes’ ‘Pak je verantwoordelijkheid en doe de goede dingen’. Dat werkt. Dan kom je soms wel op het punt, hoe zit het met de verbinding in je team. Die blijkt dan los. Iedereen blijkt ineens op z’n eigen ‘vakeiland’ te zitten.”

Laat ruimte zodat mensen hun verantwoordelijkheid pakken...

Ruimte geven aan je team kan even ongemakkelijk zijn. “Dat is toch jouw baan?” “Jij maakt je er makkelijk af...” Maar verantwoordelijkheid oppakken lukt pas als niemand anders het voor je gaat doen.

“Ik heb 100% vertrouwen in het probleemoplossend vermogen van mensen. Wat nodig was om te staan waar we nu staan is dat je duidelijk maakt wat je van een team verwacht en verder laat je het gebeuren. Je moet je er echt niet mee bemoeien. Stapje voor stapje werkt niet. Mensen zeggen nu achteraf dat ze snappen dat ik ze zo heb laten zwemmen.”

...prikkel verantwoordelijkheidsgevoel door vragen te stellen...

Het pakken van verantwoordelijkheid kan je niet helemaal sturen, maar wel prikkelen. Wat jullie veel doen is vragen stellen, onderzoeken met je team hoe zij het willen, hoe het ook kan.

“Ik stel mijn team wel vragen om ze uit te laten zoeken wat er aan de hand is. Ik hoop dat dat een leereffect heeft. Ik geef aan “kijk hoe prettig en effectief het is als het je zelf oplost.” En vraag “hoe zou het kunnen werken voor je?”. Ik ben ook wel nieuwsgierig naar hoe ze het willen gaan oplossen. Mijn houding is dat ik niet voor

mijn medewerkers zorg. Ik zorg voor mijn kinderen. Mijn medewerkers worden betaald om diensten te leveren.”

“We werken nu vanuit prestatiecontracten, maar daar kijk ik niet naar. Ik houd gesprekken met de groep en vraag: “waar staan we? Wat willen we bereiken? Hoe kunnen we dat bereiken? Wat hebben we daar voor nodig?” Met deze groepsgesprekken heb ik cohesie gecreëerd om als groep sterker te worden en te weten waar we als groep voor staan. Nu worden vooral de mensen aan het woord gelaten en gevraagd hoe zij verbetering zien en voelen.”

...en kijk vooral goed: herken talent en geef hen verantwoordelijkheid

Ruimte geven aan verantwoordelijkheid betekent niet helemaal loslaten, maar misschien wel beter opletten. Kijk goed naar wat iemand beweegt, waar iemand enthousiast van wordt en geef op basis daarvan meer verantwoordelijkheid. Een mooi verhaal:

“Toen ik hier begon trof ik een kleine organisatie aan die gewend was hiërarchisch te werken; iedereen was heel taakgericht. Ik ging praten met mensen. Ik leerde een bijzondere Hongaarse vrouw in de backoffice kennen. Zij stond los van de inhoud van het werk. Zij bemoeide zich wel met allerlei andere dingen waar wetgeving en uitvoering bij elkaar komen. Ik zag dat zij het werk leuk vond en ook goed kon. Ik ging haar losweken uit haar baan en geleidelijk spannendere taken bij haar neerleggen. Zij werd er blij van, ze beet zich erin vast. Ze is nu intens gelukkig om ‘beleidsadviseur’ genoemd te worden. Zij wordt nu in Nederland gezien als de expert en we slagen er met haar in om wetgeving te veranderen op basis van wat er op straat gebeurt.”



**“Het vakmanschap
van medewerkers
zo goed mogelijk
tot hun recht te
laten komen.”**

VAKMANSCHAP

Eén van jullie stelde: “De rol van de manager zou moeten zijn om het vakmanschap van medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen.” Dit zijn jullie inzichten om vakmanschap in de organisatie te bekrachtigen.

Spreek mensen aan op hun vakmanschap

Mensen hoeven niet op taken gestuurd te worden. Spreek hen aan op hun kennis, kunde en ervaring: niemand weet beter hoe het moet dan zij zelf.

“Mijn team had eerst een meer directieve leidinggevende en kreeg met mij een leidinggevende die om hun eigen inbreng vraagt. Ik ga ervanuit dat zij dondersgoed weten wat ze moeten doen. Ik zeg ze: ‘jij bent degene die hier al tien jaar rondloopt.’ De één pakt dit beter op dan de ander, maar over het algemeen werkt het erg goed.”

Daag uit: “Laat het maar zien”

Vertrouwen op het vakmanschap van je medewerkers, betekent dat je de lat hoog durft te leggen. Dat je met optimisme naar hun resultaten uitkijkt. Eén van jullie vertelde:

“Mijn kracht is dat ik de mensen in mijn team in een positie zet door te zeggen ‘dit is wat ik van je verwacht, maar hoe je het doet dat bepaal je zelf en in gesprek met je collega’s’. Als je mensen professionele ruimte geeft dan gaan ze vanzelf groeien.”

Vakmanschap is altijd in beweging

Professionaliteit is geen star gegeven, maar is dynamisch. Jullie beschrijven vakmanschap als het kunnen zien wat er nodig is, daarnaar handelen, meebewegen en altijd blijven ontwikkelen.

“Ik heb geleerd dat je niet kunt versloffen en denken ‘dat het zo wel loopt’. Net als in het echte leven moet je altijd alert blijven en blijven ontwikkelen. Je bent er dus eigenlijk nooit. En als je denkt dat je er bent, dan is dat een signaal dat je aan het inslapen bent. De resultaten die we bewerkstelligen zijn dus niet het einddoel. We moeten telkens weer verder en scherp blijven.”

Investeer in je medewerkers

Begeleid medewerkers op hun professionele ontwikkeling. Zoals vaak terugkwam in de interviews is een organisatie niets anders dan een groep mensen en zijn het dus de mensen die een organisatie maken.

“Er moet ruimte zijn voor het maken van fouten, maar ik zet wel intensieve begeleiding op zaken als: ‘hoe functioneer je? Wat heb je nodig in je ontwikkeling?’ Mijn mantra is als je een slechte structuur hebt en goede mensen kom je een heel eind. Als je een goede structuur hebt en slechte mensen, dan kom je nergens.”

Feedback geven en ontvangen

Creëer een setting waarin mensen elkaar aan kunnen spreken en feedback durven te ontvangen. Zo ontstaat er een besef dat feedback je helpt groeien in je vakmanschap en niet als doel heeft je persoonlijk te ondermijnen.

“Mensen in ons team staan open voor de blik van een collega, we staan open voor feedback van elkaar. Ik hoor dat mensen in hulpverlening vaak vinden dat ze op de persoon worden aangesproken. In ons team realiseren wij ons juist dat het om het gezin gaat voor wie wij werken. Dat doet iets met je vakmanschap. We zitten hier niet om elkaar af te pissen, maar om te zorgen dat het werk goed gaat. Voor onze doelgroep.”



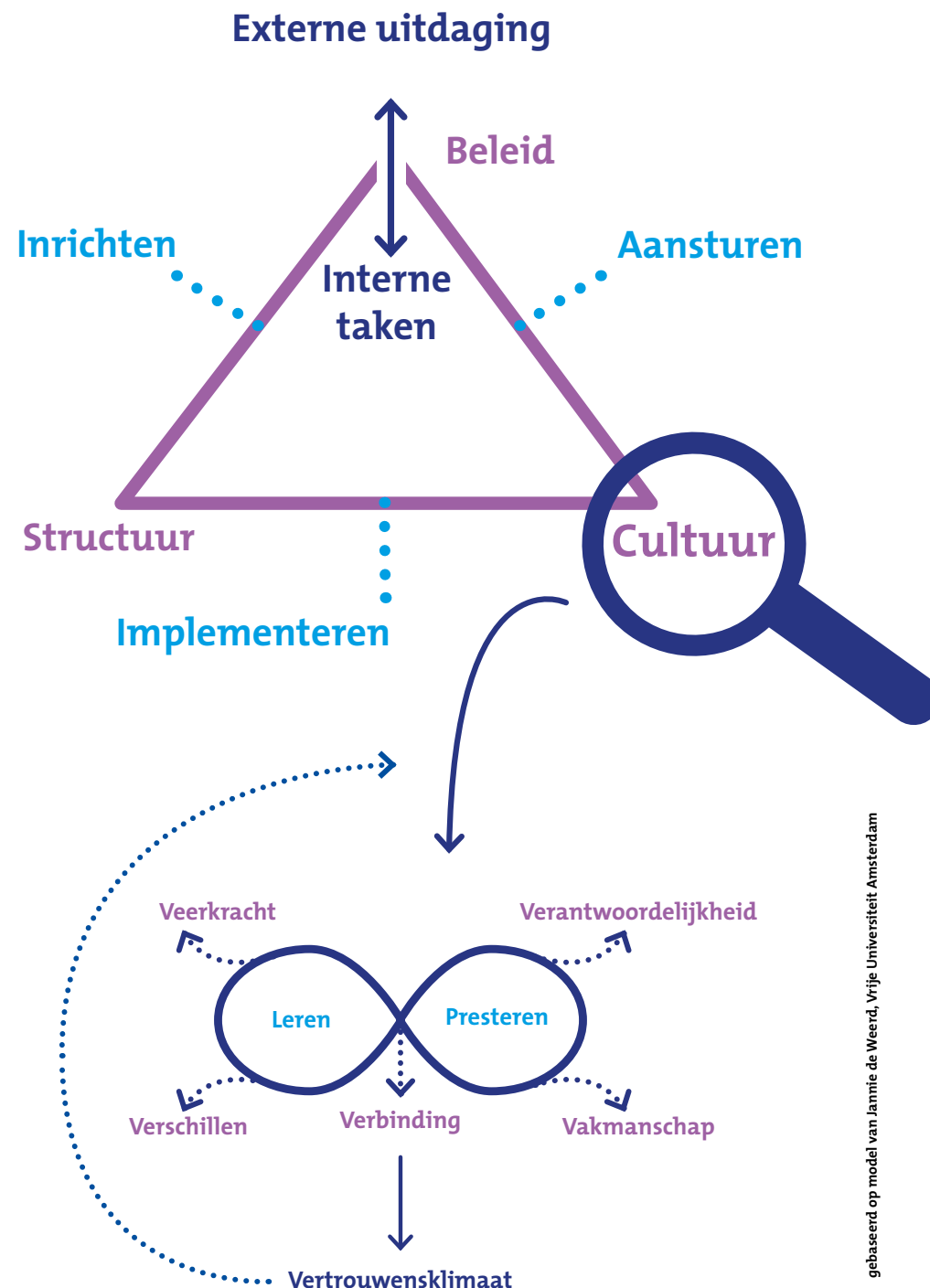
vakmanschap

V5-model: vertrouwen is de basis van leren en presteren.

Wanneer wij ons organiseren, omdat we gezamenlijk prestaties willen leveren, is er altijd sprake van een externe uitdaging: “er is iets aan de hand en daar willen wij iets mee.” We vertalen deze uitdaging vervolgens in taken voor onszelf. Om deze taken goed uit te voeren, creëren we een aantal processen die te maken hebben met het beleid, de structuur en de cultuur van onze samenwerking. Deze processen hangen met elkaar samen; een interventie die gericht is op één van deze aspecten, heeft ook invloed op het geheel.

Het V5-model geeft zicht op een vijftal factoren die een klimaat van vertrouwen scheppen. Vertrouwen vormt vervolgens de basis voor een cultuur waarin we continu blijven leren en waarin prestaties als vanzelf lijken te komen.

Investeren in veerkracht, ruimte geven voor vakmanschap, condities creëren zodat mensen zich verantwoordelijk voelen, verschillen productief maken en mensen en teams met elkaar verbinden, deze interventies vergroten de kans op vertrouwen en daarmee op samenwerking waarin mensen leren en presteren.



Tot besluit

Eén van de centrale vragen van interventiekundigen en leidinggevenden is: “hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen zichzelf en elkaar vertrouwen en er vertrouwen in hebben dat ze gezamenlijk iets waardevols voor elkaar kunnen krijgen?” Wanneer we elkaar vertrouwen, praten we immers gemakkelijker met elkaar en wordt het bijna vanzelfsprekend dat we samen tot iets moois komen.

Met de inzichten in dit verslag hebben jullie een tipje van de sluier gelicht over hoe we samen successen kunnen boeken, hoe we kunnen blijven leren en hoe we hierbij plezier kunnen hebben.

Wij willen geïnterviewde managers, adviseurs, programmaleiders, coördinatoren, directeuren, beleidsmedewerkers, teamleiders en leidinggevenden danken voor hun bijdrage:

Jeroen van der Ploeg, Peter Kapitein, Obbe Willebrands, Lloyd Muyden, Mirko Opdam, Janice Leering, Jacolien Rutten, Caroline Combé, Alix Mabesoone, Petra van de Loo, Alfredo Silva, Jos van Baal, Caroline van der Rest, Hans Draaijer, Tanja Nieuwland, Paul Terwisscha van Scheltinga, Loes Olgers, Paul van Weert, Alex van Bunningen, Eline van Braak, Lucas Janboers, Berend Kemper, Anneke Grummel, Lia van Rosmalen, Margriet Algera, Mesut Ates, Daphne van Bokkem, Marleen Wijnker, Rosaly Brandon, Paul Stroet, Louisa Nobre Canha, Arjen Meijer, Matthias van Alphen, Daphne van Gelderen, Tineke van Lenthe, Mark Boeree, Annelies de Leeuw, Karin Kranendonk, Leon van der Windt, Anne-Els Ekkert, Maurice Baijens, Anke Zandbergen, Gerard Jansen, Mari Louise de Wilde, René Claesen, Paul Peter Kruse, Stan van den Thillart, Cheyenne Smaal, Marc Mertens.

Van:

Gemeente Amsterdam: RVE Wonen/Team VTH/ Werk & Integratie/ Re-integratie/ Expats/ IT/ P&O/ Ruimtelijke Sector | Combinatie Jeugdzorg Eindhoven | Districts-recherche Utrecht | GGD Amsterdam | Waternet | Gemeente Bergen | Gemeente Utrecht: Mobiliteit/ Wijkregie | Werkwinkel AMC | Gemeente Best | Gezond-verstand Consultancy | BAM | Rijksvastgoedbedrijf | Woonbedrijf Eindhoven | Amstelring | Wezo Zwolle | Hogeschool Arnhem Nijmegen | Gemeente Almere | De Nederlandsche Bank | Fromanteel

Door:

Tjomme Goddijn, Chris Grijns, Floor ten Holder, Suzanne Hoogland, Hanneke Laarakker, Aylin Özlen, Bianca Pieters, Wick van der Vaart.



Contactgegevens: WG-plein 255, Amsterdam telefoon 06 - 150 117 71
www.instituutvoorinterventiekunde.nl | instituut@instituutvoorinterventiekunde.nl