

Cases

We ontwikkelen mensen, groepen en bedrijven, zodat ze met plezier succes hebben. We geloven in autonomie, resultaat, wilskracht en vrijheid.

Autonomie. We geloven dat autonome mensen de beste asset is voor uw organisatie. Autonome mensen durven zelf keuzes te maken en fouten natuurlijk, zoeken vlot de samenwerking als dat nodig is (want dat hoeft echt niet altijd) en zeggen op tijd ook wel eens 'nee'.

Resultaat. We combineren uw strategie aan de persoonlijke leerdoelstellingen van trainees en cliënten. Dat klinkt logisch maar dat hoeft niet altijd om 'tijd-is-geld' te draaien. Als uw winst hoger wordt doordat uw mensen eens even mogen spelen met de realiteit; prima toch?

Wilskracht. Wilskracht is noodzakelijk voor het bereiken van succes. Zonder doorzettingsvermogen, veerkracht of discipline gebeurt er niets meer dan wat mooie teksten aan de muur.

Vrijheid. We zijn onafhankelijk in het gebruik van ontwikkeltheorieën. Dat doen we om verfrissende nieuwe denkbeelden een kans te geven voor het ontwikkelen van succesvol gedrag. Dat brengen we ook zo over op trainees en cliënten. En het past ook bij autonome mensen: die blijven bevragen wat werkt, wat beter kan, waar de vernieuwing zit.

CASE 1 – CONSTRUCTIEF EN GEDIFFERENTIEERD BEOORDELEN BIJ EEN IT TOPKADER VAN EEN BANK



Als u mensen altijd gemiddeld beoordeelt in een wereld waar groei het credo is, dan straft u de uitblinker en beloont u ondermaats gedrag. Dit leidt tot frustraties: *braindrain*, verzuim en daling van uw rendement. In het kort is dit de inleiding tot de leervraag van de ING. Aan ons werd gevraagd om mee te werken aan een training 'Constructief Beoordelen'. Door een consortium van 5 trainingsbureaus zijn 1.500 managers onderworpen aan een workshop constructief beoordelen.

1 Dag wordt op het scherpst van de snede getraind in kleine groepen. Waarbij hard sparren weer eens mag. Met de inzet van topacteurs ontvangen doorgewinterde leidinggevendenden een pragmatische spiegel over hun stijl. En wat dit doet met de ander. Zonder ingewikkelde theorieën en al te veel 'model denken'. In deze training voor leiders ligt de focus op drie pijlers van leiderschap: visie, kader en actie. Iedere trainee wordt maximaal uitgedaagd in zijn/haar omgang met slachtofferschap en het ontkennen van gezag. Met als duidelijke boodschap: Je straalt uit als leider wat je zegt en hoe je erbij zit. Het resultaat: gedifferentieerde beoordelingen, een intact loonhuis, betere doorstroom van medewerkers en een adequaat marktgericht handelen door de opdrachtgever.

CASE 2 – HET BEGELEIDEN VAN EEN KERSVERS DIRECTIETEAM IN DE IT

Na een overname van een BV wordt de kleine Overnemer (Cendris) ineens volwassen. De toegestroomde cultuur van het overgenomen bedrijf mixt nog niet met die van de Overnemer. Bovendien willen de kersverse directieleden van de oude en de nieuwe bedrijven elkaar eerst diep in de ogen leren kijken om het vertrouwen te winnen in elkaar en in de toekomst.

De leervraag: help de CEO bij het decentraliseren van zijn invloed en laat de overige directieleden wennen aan hun nieuwe rol. Creëer tevens uitgangspunten voor het vormen van een team: vergroot de cohesie in de groep.



Gedurende de donkerste dagen van februari trokken we het bos in. Hier werd het directieteam blootgesteld aan een kort maar intensief teamprogramma. De trainer werkte met de groep van 'IK' naar 'WIJ': Korte theoretische kaders werden afgewisseld met spelvormen zoals geleide visualisaties, debat en lichamelijke arbeid in het bos (timbersport, rugby). Samenspel, elkaar bijstaan en dekking geven maar ook competitie werden cruciale thema's in dit programma.

De trainees kregen een helder zicht op wat zij verstaan onder 'vertrouwen', op de noodzaak van een eenduidig visie voor de buitenwereld en op de interne statuscultuur die verdeeldheid creëert. Resultaat: de groep deelt verlies, is de ruzies een stap voor en werkt proactief samen. De CEO durft zo meer op afstand te managen.

CASE 3 - TEAMWORK BIJ EEN MULTINATIONAL IN BAKKERIJPRODUCTEN.

Drie afdelingen bij Koninklijke Smilde (productie, supply-chain en marketing) proberen zich elk op eigen wijze aan te passen aan de eisen van de buitenwereld. Daarbij lopen de spanningen tussen de afdelingen zeer hoog op. Wij worden gevraagd de sfeer tussen de verschillende afdelingen werkbaar te maken en te verbeteren.

Wij gebruiken voor deze opdracht een aanpak waarbij deelnemers top-down kennismaken met het constructief en vanuit de wortel uiteten van en omgaan met onvrede. Managers komen in de eerste fase aan bod en leren zo verbaal geweld pareren, opvangen en desnoods ombuigen.



Tevens ontvangen de managers (zelf)inzichten over de heersende groepsdynamiek en de destructieve kanten ervan. Bovendien leren ze hoe ze die niet-productieve krachten kunnen benutten; want het is immers energie! Daarbij zien de leidinggevendenden waar hun verantwoordelijkheid ligt & waar niet. En uiteraard leren ze waar ze zelf mee zitten. In deze fase wordt tevens een appèl gedaan op de veerkracht van de managers en hun vermogen om oprecht aandacht te geven aan anderen.

De tweede fase richt zich meer op de medewerkers. Het cruciale thema blijft eerder en alerter aan elkaar te vertellen wat nodig is, wat mist en wat de richting is. En dat bepaalt de groep. Daar ligt de waarheid en die is nooit absoluut. Het gaat dan wederom over het geven van zowel negatieve als positieve feedback.

De trainers ervaren dat mensen voor beide vormen van feedback bang zijn. Zij voelen angst voor een conflict of voor ongewenste vleierij. Het blijkt geen gemakkelijke opgave om de groep zover te krijgen, toch blijkt deze methode de grote 'opluchter' te zijn. Gecombineerd met lastige oefeningen, timbersport en rugby worden de groepen uit hun kaders gehaald. Dat stimuleert de bewustwording van de eigen persoon en het eigen conflict mijddende gedrag. En zo komt men nader tot elkaar. Het debat wordt niet geschuwd en zelfs de OR doet een verzoek aan het directieteam om aan deze training deel te nemen. Zodat iedere leider weet wat er speelt. En zo geschiedde. Het resultaat is een werkbare drie-eenheid van productie, supply-chain en marketing met een solide directie klaar voor de veeleisende markt van morgen.

CASE 4 – INTERVISIE MET NETWERKBEHEERDERS

Teamtrainingen passen niet bij iedereen. Zeker als deelnemers bij Schiphol al 25 jaar in een solitaire functie hebben gewerkt is ineens moeten 'samenwerken'.

Wij werkten met 50 netwerkbeheerders aan samenwerking en proactief gedrag. Met behulp van intervisie: bevragen en bespreken. "U vraagt wij draaien" werd geschrappt uit de vocabulaire. Dat kostte bakken met geld.

Na 6 maanden intervisie was het resultaat een corps van zelfsturende teams die meer dan ooit maatwerk wilden leveren en zich gerespecteerd voelden over hun fenomenale kennis over netwerkstructuren en beheer.

CASE 5 – COMMERCIE ONTWIKKELING VAN KLANTTEAMS BIJ EEN ARBOSPECIALISTEN



Bij Arbo Unie liep het niet zo in hun zelfsturende teams: lage klantgerichtheid, een povere samenwerking onderling en met klanten en dalende omzetten. Wij hielpen deze klantteams om niet alleen te verkopen maar ook om netwerkend samen te werken aan een tevreden klant. Plus hoe je jouw gedetacheerde teamgenoot op afstand ook 'dichterbij kan halen' om tot renderende samenwerking te komen.

Resultaat: Ondersteund met team coaching voor de projectteams ontstond voor deze Arbo consultants een gezonder uitzicht op samenwerking met sales, op extra behaalde en gefactureerde omzet (+ 20%) en een verbeterde score in klantgerichtheid van 6 naar 8.

CASE 6 - MARKETING INTELLIGENCE TRANSFORMEREN TOT ADVIESCLUB

KLANTVRAAG

"Centraal Beheer Achmea steekt miljoenen in marktonderzoek maar de resultaten zijn slaapverwekkende rapporten, treurige vergaderingen zonder kop en zonder staart en bovenal gefrustreerde interne opdrachtgevers. Kortom: verbeter het adviesproces, reduceer kosten en maak interne klanten blij.

OPLOSSING

Interim

Eerst werd een interimmer (Michiel Croon) aangesteld die het adviesproces aanpakte: flexibeler, veel meer interactief met de klant aan de slag en op maat. Verder werd de vorm aangepakt waarin onderzoeksgegevens worden gepresenteerd.

Niet alleen maar dikke rapporten, maar variantie in stijl en vorm: creatief, pakkend, kort, prikkelend, intelligent en ... op maat: Je speciaal geslepen 'onderzoeksdiamanten' laten fonkelen, was het motto.

Assessment, trainen, coachen en intervisie

Na het aanleggen van de nieuwe structuur kwam de cultuur aan bod. Aan Coen Zwezerijnen de schone taak om mogelijke weerstand vanuit de organisatie om te buigen naar positivisme en enthousiasme, met als doel het vergroten van de relatiekracht en de advieskracht van de consultant. Dat gebeurt in 2 stappen: Vraag de klant wat hij wil en ga je daarnaar gedragen. Heb je dat niet in huis dan trainen we competent gedrag, groepsgewijs en 1:1.

DE RESULTATEN NA 6 MAANDEN

- 25% besparing op het onderzoeksbudget
- 20% besparing op de doorlooptijd van onderzoekstrajecten
- Een verhoogde klantgerichtheid van het cijfer 5 naar een cijfer 8.

CASE 7 - HBO TRAINEESHIP BIJ HET OPENBAAR MINISTERIE

KLANTVRAAG

"Het Openbaar Ministerie (afgekort OM) wil optimale interne dienstverlening leveren aan haar Officieren met een efficiënt werkend primair bedrijfsproces. Dat wil het OM doen met optimistisch ingestelde open samenwerkers die hun positie kunnen houden onder druk. Daarom creëert het OM een kweekvijver van HBO+ talent die getraind op moeilijke posities projecten kunnen gaan draaien.

OPLOSSING

Het OM zorgde voor werving en selectie van het talent. Daarna kregen ze een trainings-, coachings- en intervisieprogramma aangeboden, in combinatie met coaching on the job, een versneld overzicht van de werking van het OM en het aanbod van een functie in een van de werkerreinen van het OM.

Boksclinic

Voor inzicht in de mentaliteit van de trainees kregen ze een boksclicin aangeboden. Daarbij werd 'het op jezelf kunnen terugvallen' op de proef gesteld: iedere trainee sparde drie rondes van drie minuten in de ring tegen een geofende ex Europees bokkampioen.

Persoonlijk Leiderschap

Voor persoonlijke groei is zelfinzicht onontbeerlijk. In dit programmaonderdeel met als basis Covey, transactionele analyse en systeemdenken ontwikkelden de trainees een werkbare blik op zichzelf. Tevens ontwikkelden ze handgrepen voor het omgaan met verandering en tegenslag.

Samenwerken

Samenwerken gaat niet automatisch. Trainees kregen de noodzakelijke basics aangereikt, gekoppeld aan hun weerbarstige praktijk.

Feedback

Om scherp te blijven is feedback onontbeerlijk. De trainees ontvingen met een acteur training in hoe je kritische en opbouwende feedback kan geven aan peers, meerderen en ondergeschikten.

Intervisie

Voor professionele groei is het noodzakelijk om te kunnen sparren over werkvragen met peers. Hoe doe jij dat en doe ik het goed? Of waar kan het beter? En hoe komt het dat ik vastloop hier? En wat zijn jullie adviezen? Allemaal vragen die begeleidt met een beproefde intervisiemethode aan de orde kunnen komen. Het doel hier is om te leren hoe je zelfstandig met hulp van collega's vragen over werk kan beantwoorden en aanpakken.

FUNDAMENTEEL WERKEN AAN INDIVIDU OF TEAM MET DE BIRKMAN METHODE ®

BIRKMAN® TEAM ASSESSMENT



Birkman® is dé standaard in de wereld voor schriftelijke gedrags-assessments (die top wordt gedomineerd door Birkman en door MBTI). De Birkman Methode® is onderscheidend omdat u een inzicht krijgt in de behoeftes van mensen. En die lopen zelden synchroon met het gedrag. Aansluitend krijgt u een zuivere inschatting van de dynamiek van teams en van individuen. Birkman® meet onder andere 11 verschillende soorten gedrag, behoeftes en stressgedrag, stijlen van denken en ook de mate van loyaliteit aan het organisatie. De Birkman Methode® is robuust (de uitkomsten zijn stabiel door de jaren heen) en valide (betrouwbaar en vergelijkbaar).

Harvard Business School erkent mede om bovenstaande punten Birkman® als instrument voor het ontwikkelen van mensen, teams en leiderschap. Ook sluit de Birkman Methode® goed aan bij de sociaal psychologische kant van teamontwikkeling, competentie management, de veranderingscyclus van Kotter en het PBOI model.