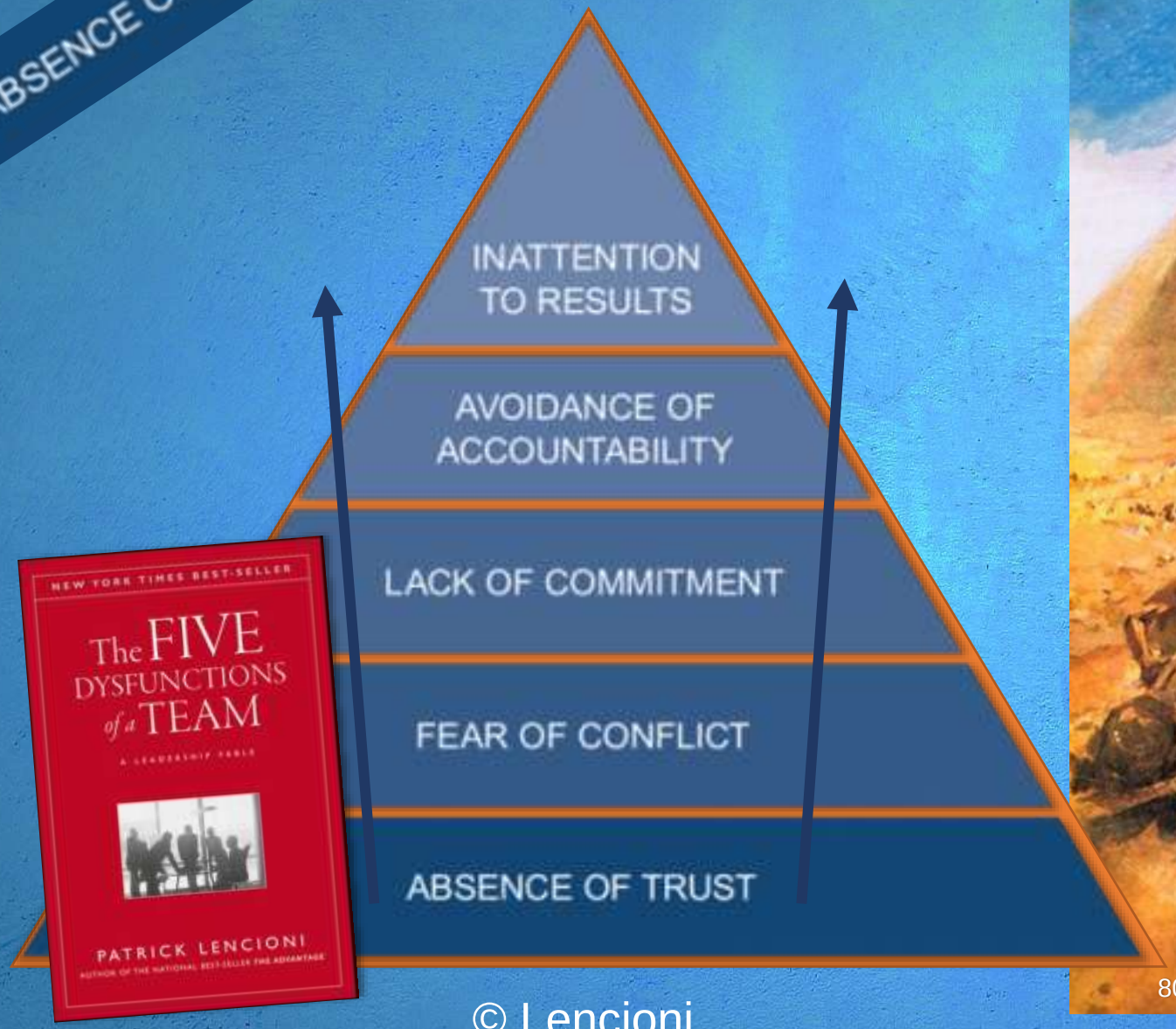
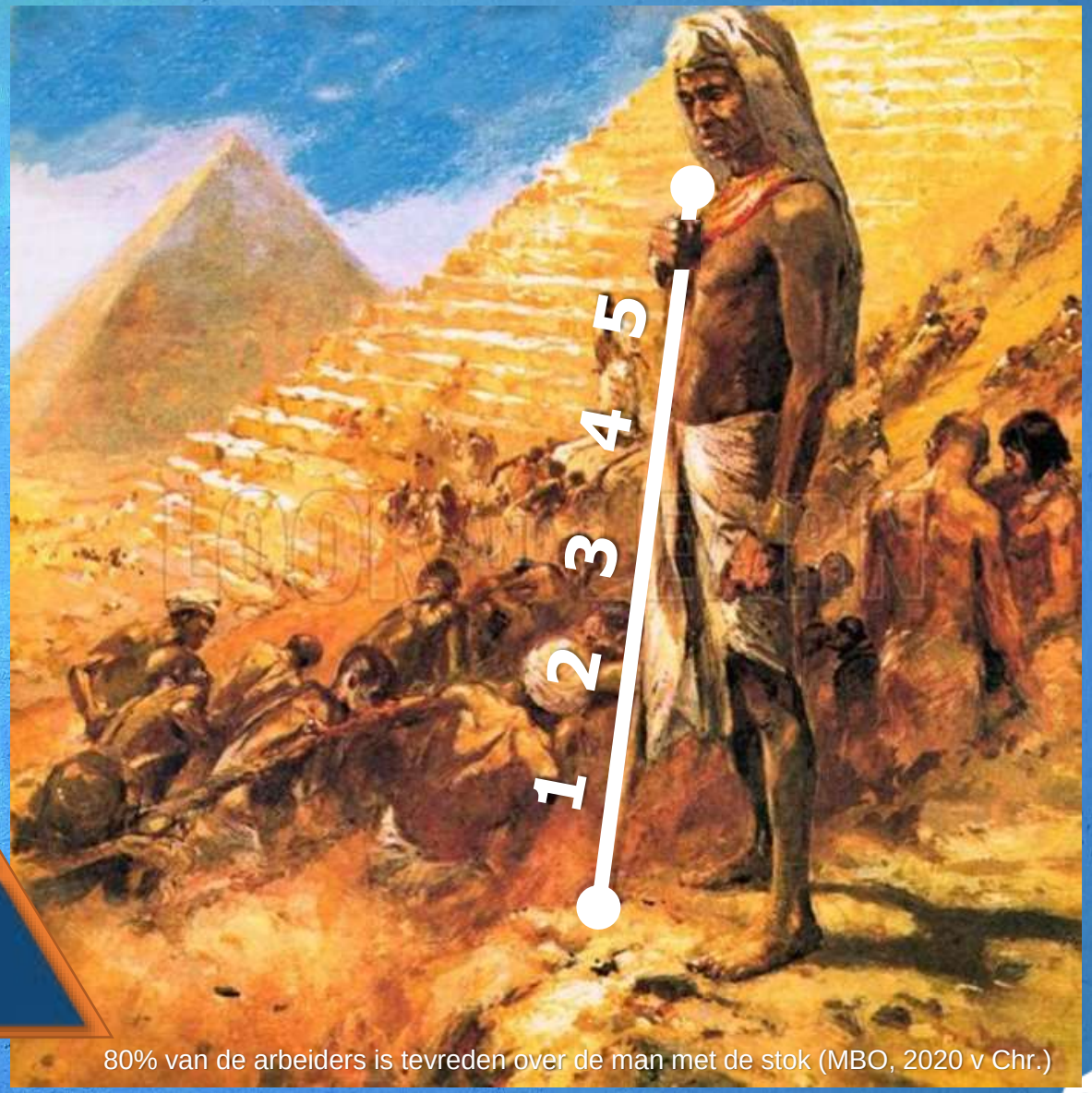
“All we wanted was a good conversation”

Niels FC Willems

ABSENCE OF TRUST



© Lencioni



80% van de arbeiders is tevreden over de man met de stok (MBO, 2020 v Chr.)

ABSENCE OF TRUST

‘All we wanted was a good conversation.’

~ Lucy Adams

Stel:
‘80% van de managers en medewerkers is tevreden over het huidige beoordelen.’

Is dit reden om het <u>niet</u> te veranderen?

Veranderen?

“Haaks door de bocht!”

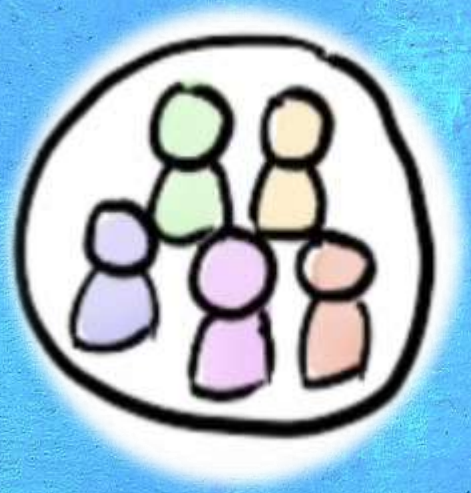
- “Simpeler, flexibeler, meer impact. Wendbaar.
- De juiste dingen doen ipv alleen veel dingen zo goed mogelijk doen.
- Experimenteren.
- Samenwerken obv expertise en rollen ipv via hiërarchie.”

Marit van Egmond, CEO Albert Heijn
(Distrifood, 14 mei 2019)

CONFLICT
“Eerlijk zijn naar jezelf en je collega’s,
durven zeggen wat je vindt,
niet je mening inslikken.”
Uit: ‘Hoe we willen werken’ (Albert Heijn)

TRUST

Autonomie zorgt voor psychologische veiligheid



Helder doel èn middelen. #tight
Geen stuurlui aan wal. #loose
Klant bepaalt succes. #tight

GALLISCHES DORF

‘agile’ business coach

bol.com
de winkel van ons allemaal

Albert Heijn

GALLIEN

Autonomie

- De hiërarchie (managers) zit ons niet dwars
- We beslissen snel en pakken problemen aan
- We krijgen dingen voor elkaar bij anderen

Organisatie

- Er is duidelijkheid over rollen (wie doet wat)
- We zijn strikt in hoe overleggen & besluiten
- We meten en bewaken voortgang

Resultaat

- We grijpen kansen
- We maken dingen af
- We kunnen niet echt tegen ons verlies ;-)

Competent

- We evalueren resultaten en de weg erheen
- We begrijpen steeds beter wat te doen
- We staan open voor nieuwe informatie

Sociaal

- We helpen elkaar
- We hebben een onderling fijne sfeer
- We spreken elkaar aan

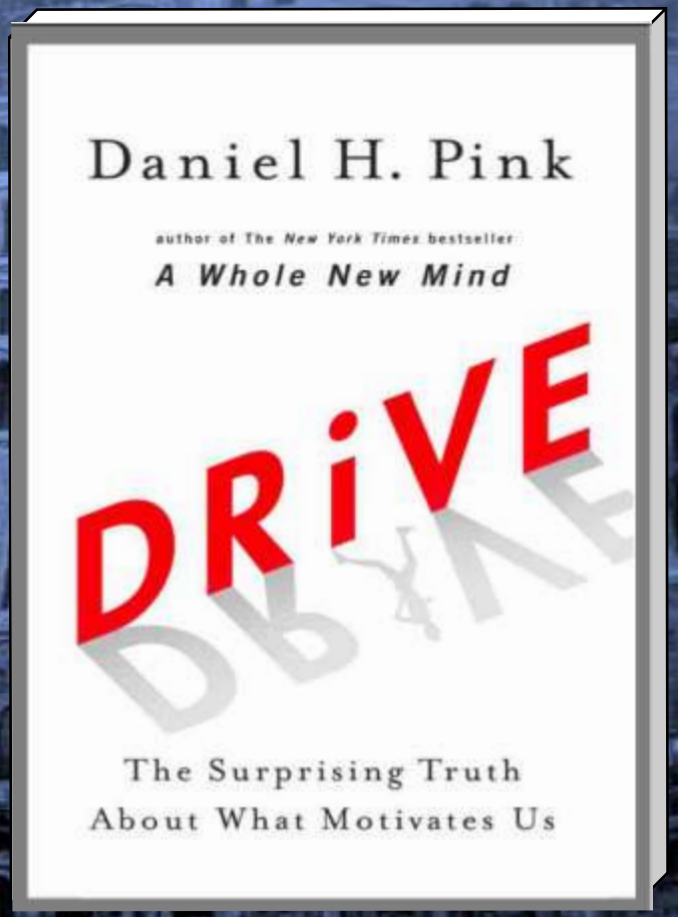
Purpose

- Ons team wordt gewaardeerd en vertrouwd
- Ik ben trots om in dit team te werken
- Wij dragen bij aan het geluk van anderen

N=1

TRUST

intrinsieke motivatie



Performance management
werkgroep

Herontwerpen van beoordelen & belonen 1(2)

- Naar waar verzetten we de schuifjes?

Formeel	Informeel
Jaarlijks	Doorlopend
Oordeel van een derde	Self assessment
Hiërarchisch	Collegiaal
Gericht op presteren	Beoordelen van ontwikkeling
Materieel belonen	Immateriële incentives

Herontwerpen van beoordelen & belonen 2(2)

- Naar waar verzetten we de schuifjes?

Individueel	Team
Functie als uitgangspunt	Individuele potentie als maat
Uniform	Gedifferentieerd
Geheim	Transparant
‘Goed HRM’	Specifiek op ons bedrijf
Traditioneel	Innovatief en gedurfd

“Men kan nooit een nadeel vermijden zonder met een ander nadeel geconfronteerd te worden.”

~ Niccolò Machiavelli (1519)

TRUST

Proeftuinen

Teams en afdelingen ontwikkelen en evalueren een eigen nieuwe aanpak.

1
2
3
4
5
OPT-IN

Men is veranderbereid

Hypotheses:

- **HR, medewerkers, managers zijn (erg) ontevreden over huidige systeem.**
- **Zij zullen daardoor gemotiveerd zijn een eigen alternatief te bedenken.**
- **Eigenaarschap zal ze ertoe zetten zelf door te ontwikkelen en uit te breiden.**
- **Men zal daardoor ook van elkaars**

Wie wil er een laag cijfer!?

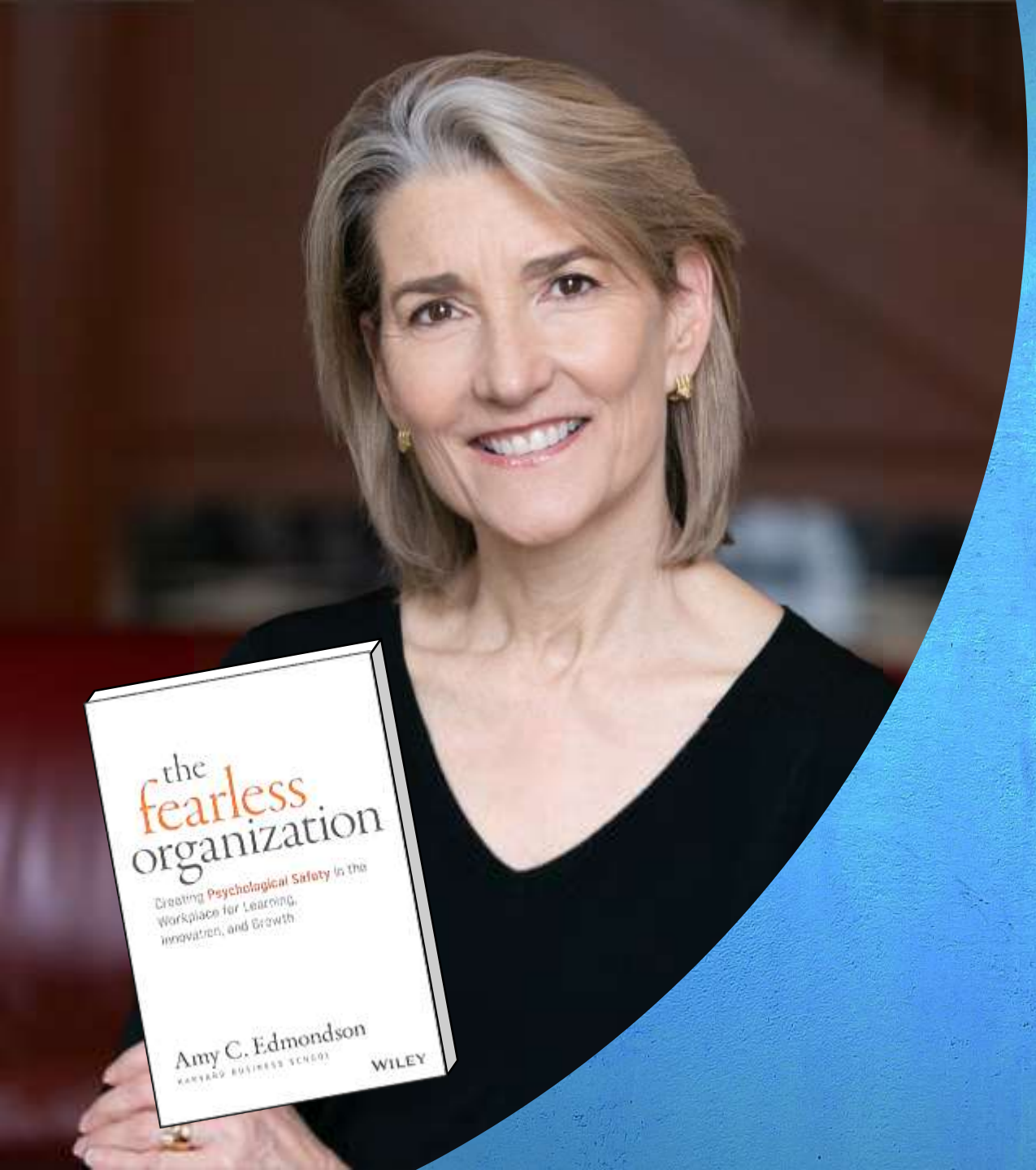
1 2 3 4 5

Als je wilt leren, wil je
een laag cijfer krijgen.

Als je goed wilt zijn, wil je
een hoog cijfer.

TRUST

“Teamgenoten zijn ervan overtuigd dat niemand in het team iemand anders in verlegenheid zal brengen of straft voor het toegeven van een fout, het stellen van een vraag of het inbrengen van een nieuw idee.”



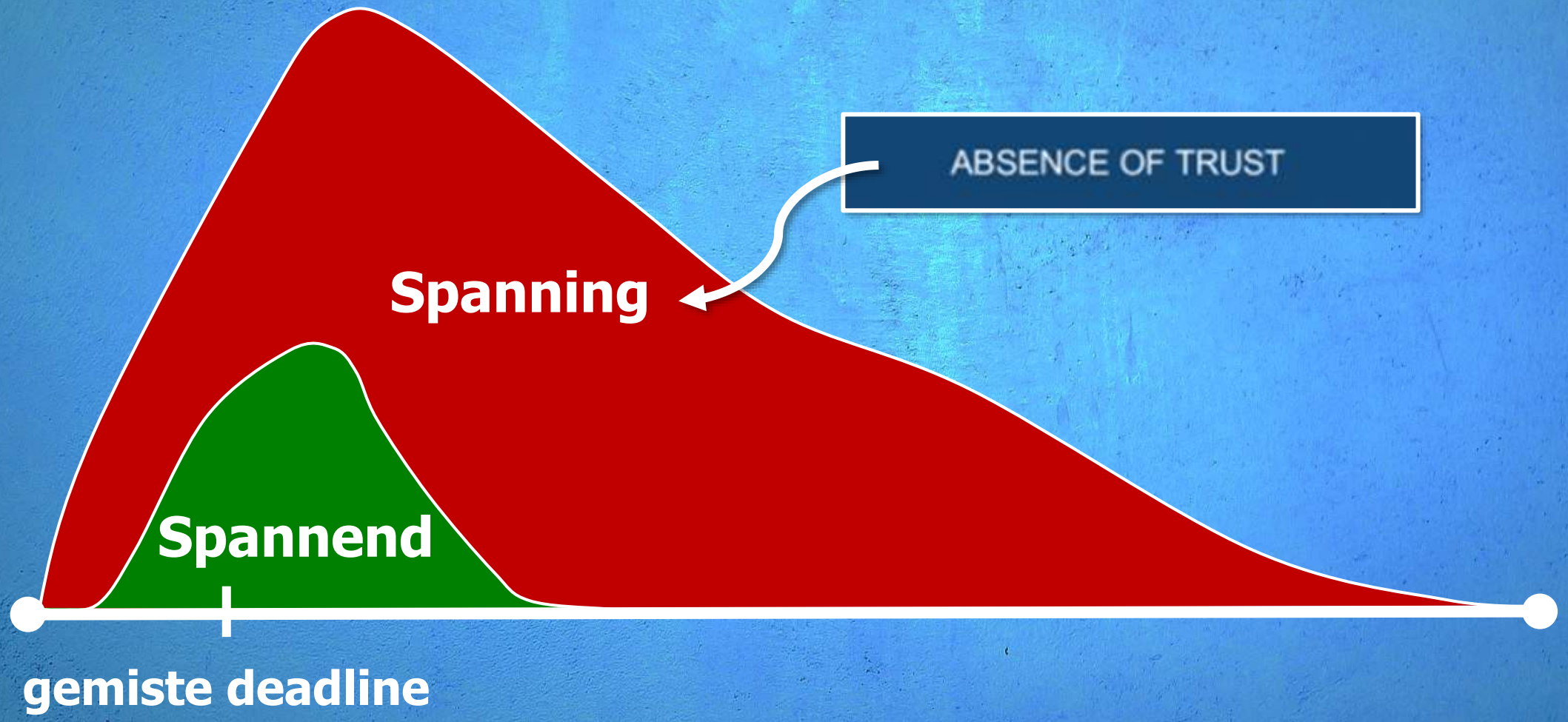
“Het kan weliswaar motiverend werken om bang te zijn een deadline niet te halen, een klant in de kou te laten staan of bang te zijn voor de kundigheid van de concurrent, maar bang zijn voor je baas of je collega’s is nooit bevorderlijk op het werk.”

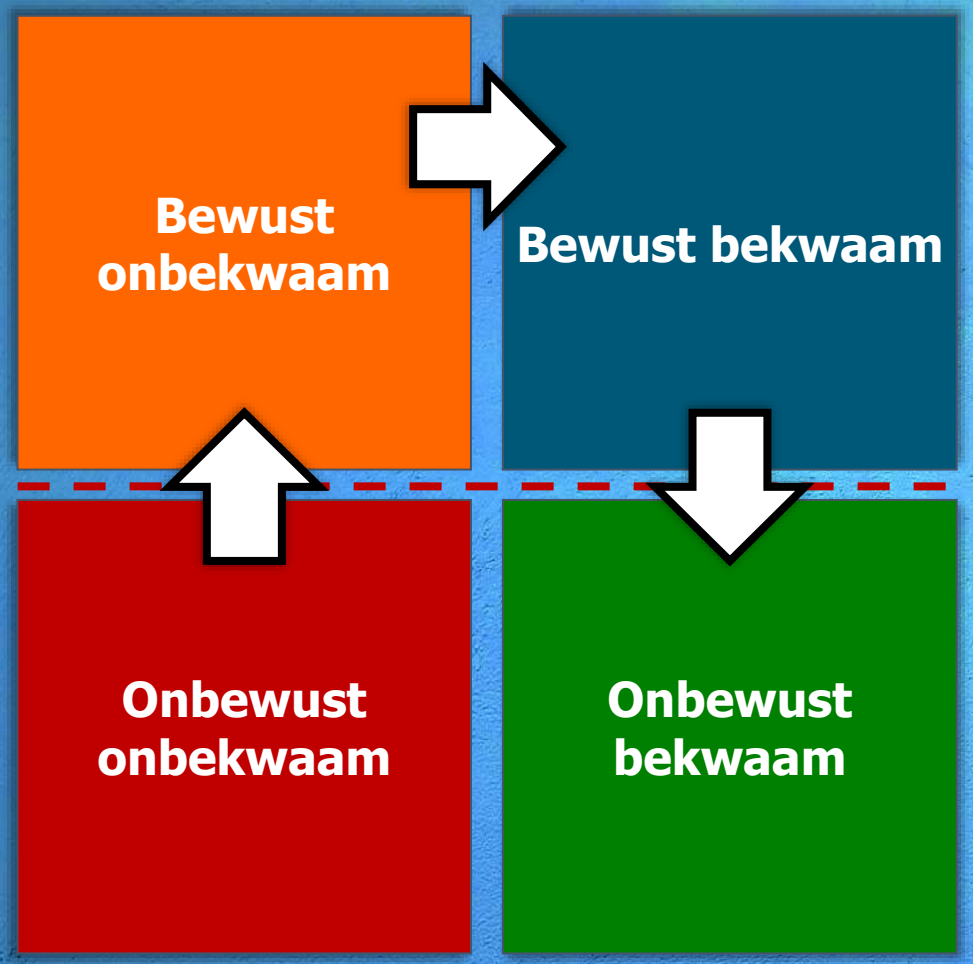
~ Amy Edmondson

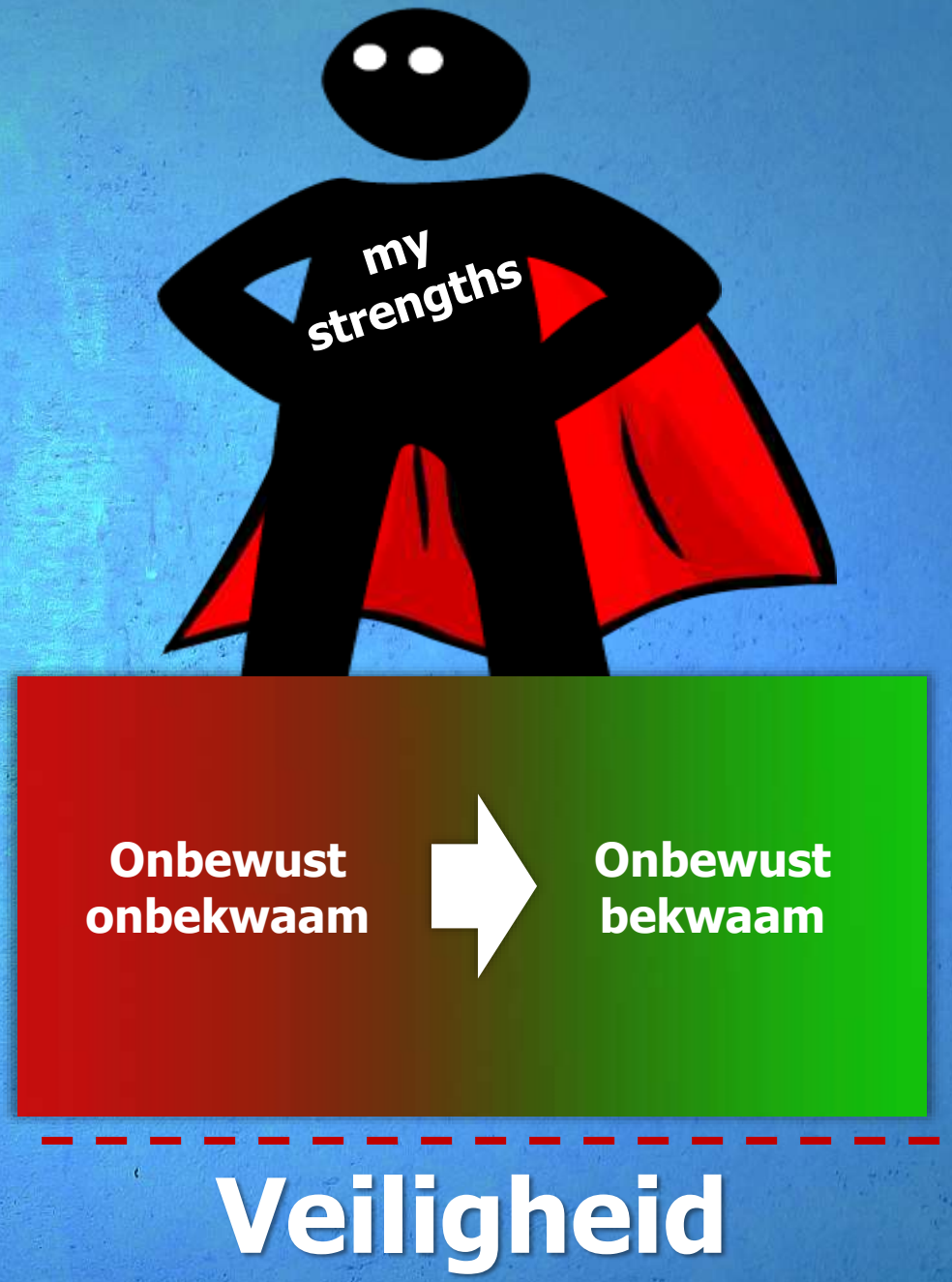
ABSENCE OF TRUST
“YOUR DEADLINE IS NOW”

Er is maar één probleem:
‘die anderen’

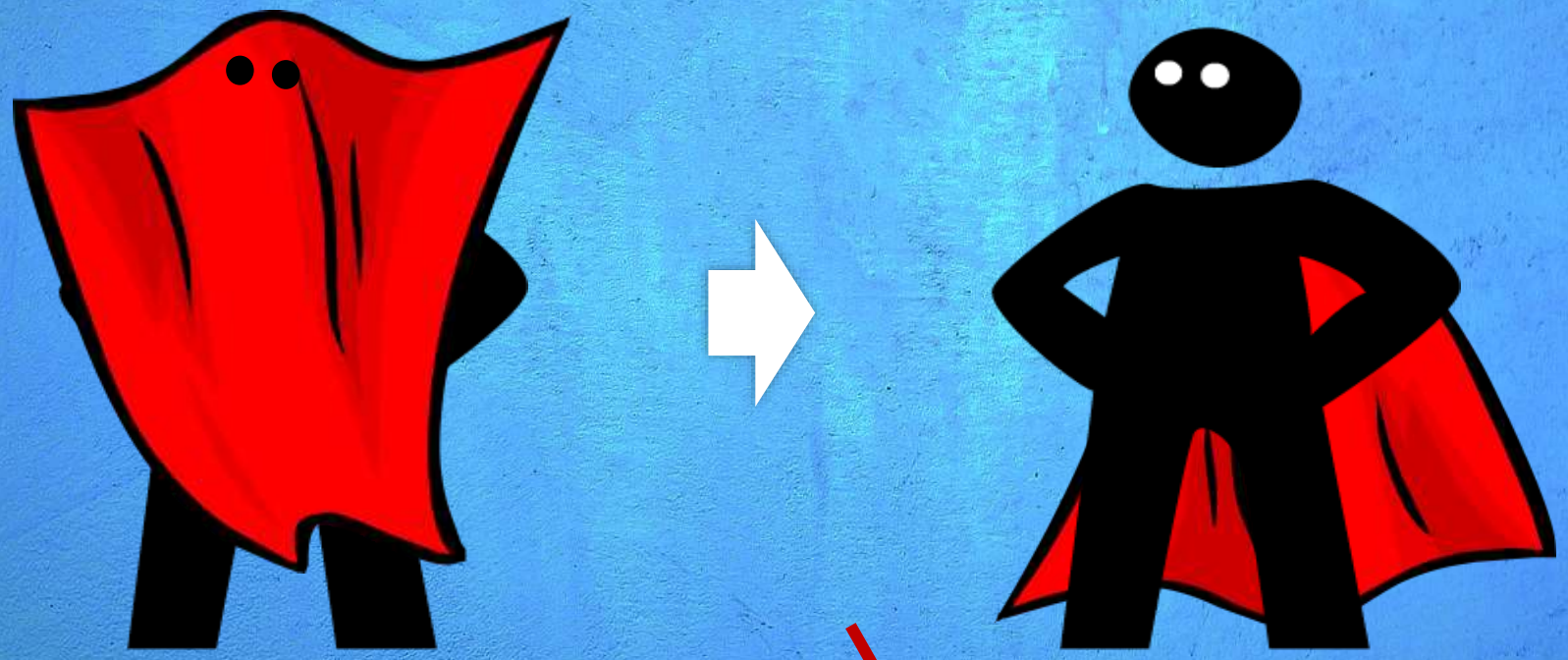
Hoeveel van de spanningen had naar het werk zelf kunnen gaan ipv naar elkaar?




Bewust onbekwaam
Bewust bekwaam
Onbewust onbekwaam
Onbewust bekwaam


my strengths
Onbewust onbekwaam
Onbewust bekwaam
Veiligheid

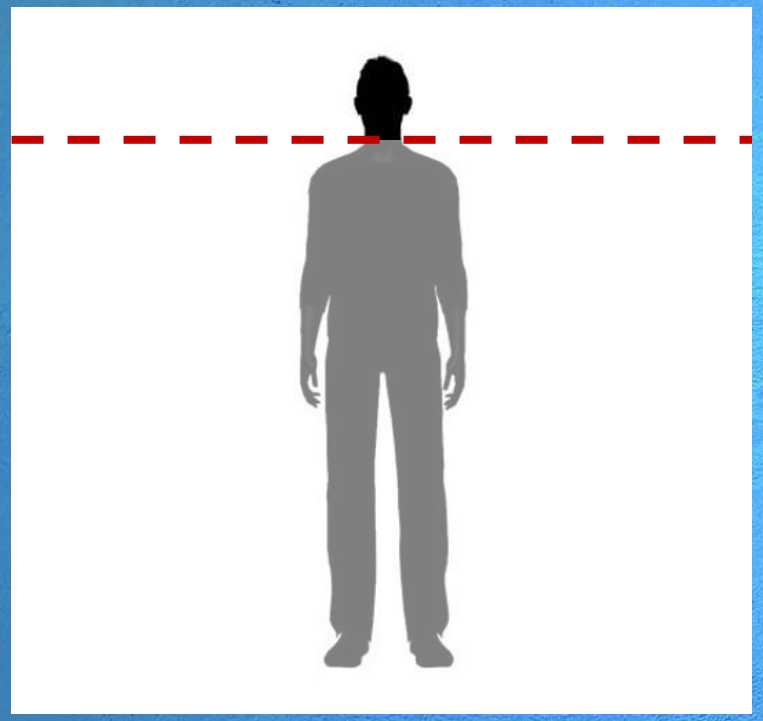
In een angstcultuur wordt angst ontkend

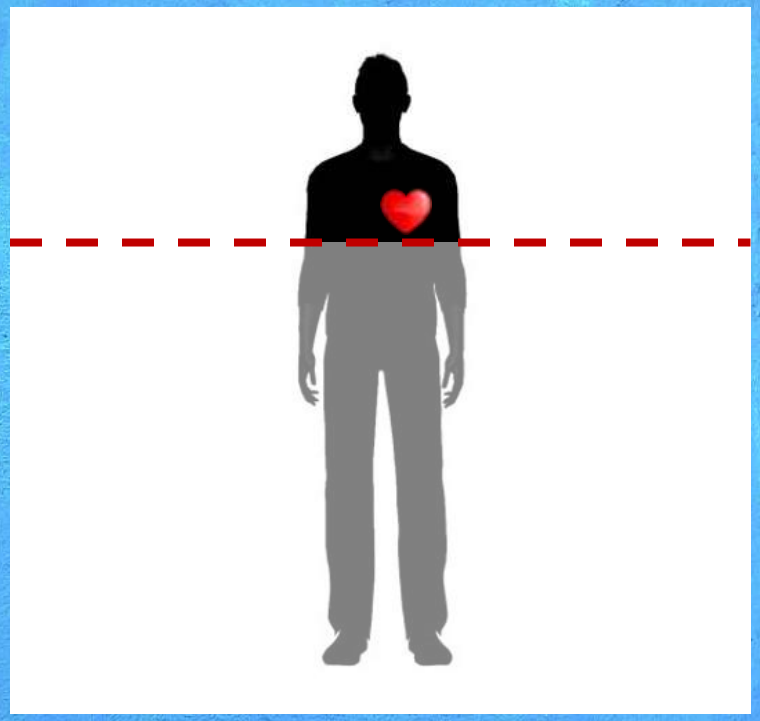


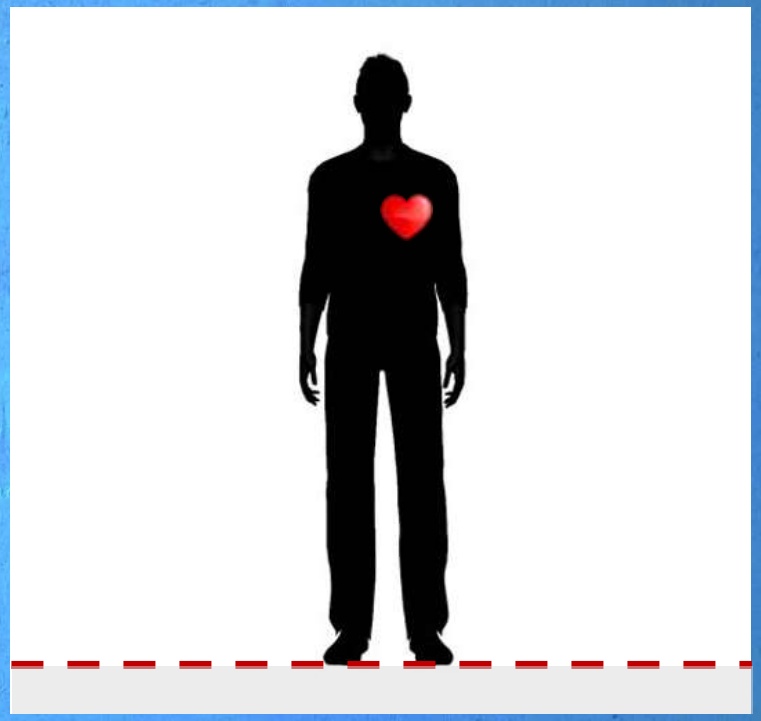
Angstcultuur

~~O~~nbevreesde organisatie

Vertrouwen als geloven dat iemand het wel goed zal doen, is naïef en getuigt van onverantwoordelijkheid.



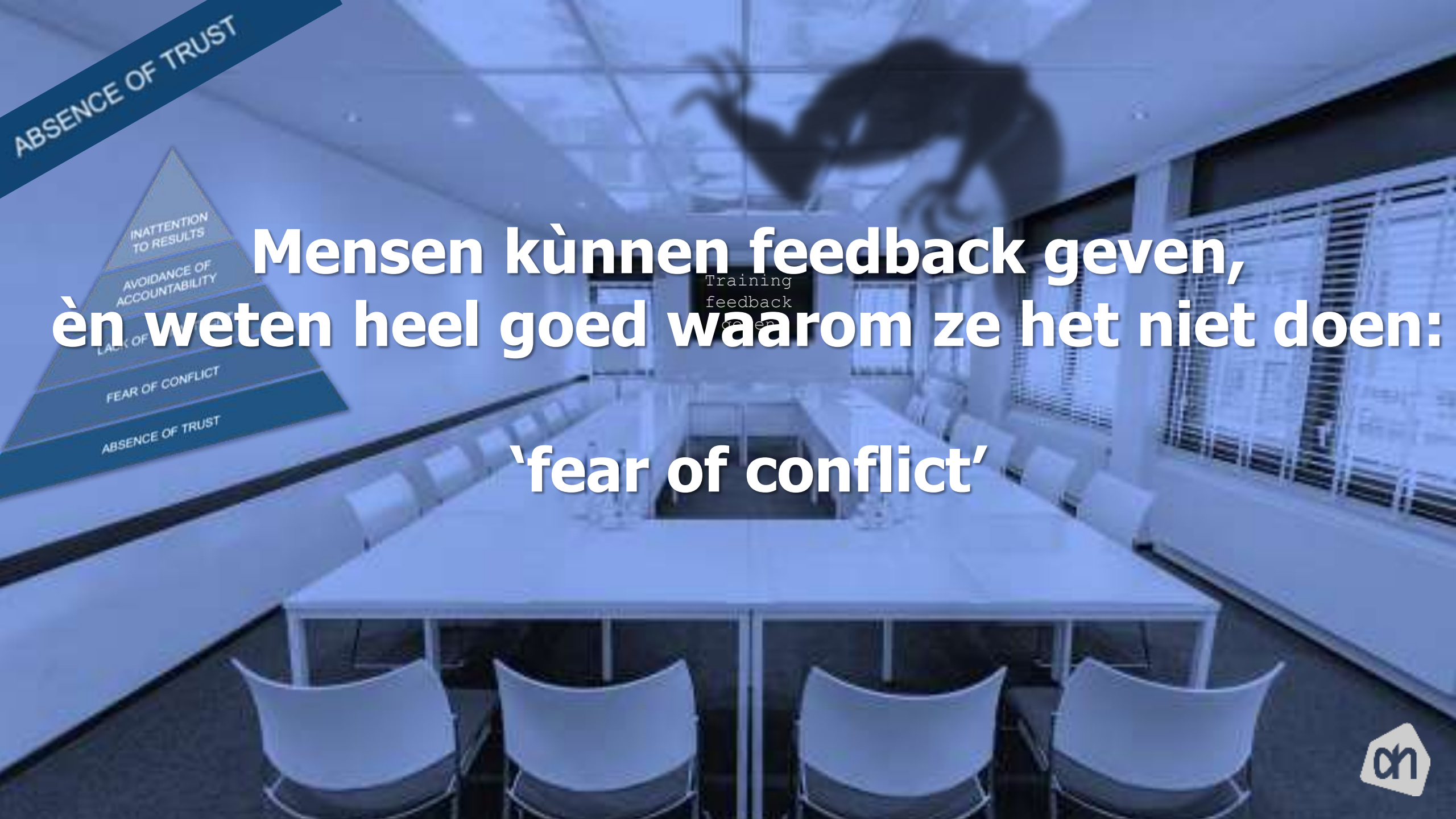




Psychologische veiligheid is de ander het vertrouwen geven dat die niet wordt fout gemaakt als die een fout maakt.

“Jij bent stout”

“Jij doet stout”



Mensen kùnnen feedback geven, èn weten heel goed waarom ze het niet doen:

Training feedback geven

‘fear of conflict’

ABSENCE OF TRUST

Al[illegible]ten iemand aan te spreken op zijn gedrag, hebben we een [illegible]elstellingen in ons achterhoofd. Een rationeel en reëel klinkend [illegible], dat we delen met anderen of de persoon in kwestie. En een (onbewust) verborgen doel, dat te maken heeft met ons eigenbelang.

Doelen aan de oppervlakte zijn bijvoorbeeld:

> Ik wil zijn gedrag bijsturen om onze businessdoelstellingen te realiseren.
> Ik wil zijn gedrag in lijn brengen met de maatschappelijke of organisatiebrede normen (en waarden).

142

> Ik wil hem helpen in zijn persoonlijke ontwikkeling.
> Ik wil zijn prestaties evalueren.

Meer verborgen (en vaak onbewuste) doelstellingen zijn bijvoorbeeld:

> Ik wil zijn gedrag veranderen zodat ik míjn doelstellingen of targets kan realiseren.
> Ik wil hem controleren.
> Ik wil laten zien wie hier nou eigenlijk de baas is / ik wil hem een toontje lager laten zingen.
> Ik wil zijn gedrag in lijn brengen met míjn normen (en waarden).
> Ik wil mijn hart luchten / ik wil me afreageren.
> Ik wil dat de ander zich schuldig voelt.
> Ik wil mijn eigen optreden verdedigen.
> Ik wil laten zien dat ik gelijk heb.

Niet de gevoelens en emoties van de ander zijn het probleem, maar die van onszelf.

Welke feedback geef je jezelf?
Door wat in jou maakt dat moeilijk te veranderen?

Manager, neem geen afstand.
Zorg dat je dichtbij mag komen.

1 2 3 4 5

N=1

Niels FC Willems | niels.willems@ah.nl