



Werken vanuit autonomie, meesterschap, zingeving

Impactvolle teams: pure noodzaak!

De nieuwsberichten staan vol met grote mondiale en maatschappelijke vraagstukken: stijgende armoede, personeelstekort in onderwijs en zorg, of de klimaatcrisis, en ga zo maar door. Deze vraagstukken hebben niet alleen invloed op de politiek, maar vormen ook enorme uitdagingen voor organisaties. Organisaties moeten verduurzamen en digitaliseren, tegen een stootje kunnen bij crises en oorlogen, en tegelijkertijd wordt vanuit de samenleving een grotere verantwoordelijkheid bij hen gelegd om klanten en omgeving te beschermen. Door dergelijke uitdagingen wordt duidelijk of organisaties in staat zijn om op hoog strategisch niveau hun volledige bedrijfsvoering en productportefeuille te kunnen overzien, rekening houdend met partners en ecosystemen. Het gaat om snel tot samenwerking kunnen komen, vooruitdenken en ook gewoon doen. Dit vraagt van organisaties om hun ondernemerszin en creativiteit te (her-)uitvinden of (her-) ontdekken. Om zo impact te blijven maken op organisatieniveau, op teamniveau, op individueel niveau. Wat uiteindelijk zijn impact heeft op de maatschappij en zo op onze wereld.

Een bekende quote van Zig Ziglar die vele bedrijven inspireert wordt de komende jaren misschien wel belangrijker dan ooit.

*'You don't build a business.
You build people and then
people build the business.'*

Zig Ziglar

Een van de sleutels om deze uitdagingen het hoofd te bieden is het investeren in impactvol teamwerk. Hoe creëer je condities voor teams om in continue verandering impactvol te werken? En aan welke knoppen moet je draaien om deze condities te creëren?

De rode draad

Als ik terugkijk naar de rode draad in mijn persoonlijke carrière, dan zie ik die terugkomen in twee aspecten: mens en organisatie. Ik ben van nature nieuwsgierig naar wat er binnen een organisatie gebeurt, hoe de hazen lopen, wat zorgt voor succes, aan welke knoppen je kunt draaien om een organisatie in beweging te krijgen. En over de jaren heen heb ik ervaren dat het een illusie is te denken dat het management alle knoppen in handen heeft. Ja, het management heeft de verantwoordelijkheid om aan knoppen te draaien die ertoe bijdragen dat een organisatie successen boekt. Maar dat is niet voldoende. En ja, de medewerker kan ook aan knoppen draaien die leiden tot successen. Maar ook dat is niet voldoende. Duurzame impact ontstaat wanneer je verbinding brengt binnen een organisatie. Verbinding ontstaat wanneer een groep mensen een gemeenschappelijk doel heeft, het in grote lijnen eens is over de weg daarnaartoe, samen verantwoordelijkheid neemt, belangen behartigt van de groep en aandacht heeft voor de belangen van het individu, kwetsbaar durft te zijn naar elkaar en samen optrekt. Want die groep weet dat je samen verder komt. Misschien niet sneller dan het individu, maar uiteindelijk wel verder. De groep die zo samenwerkt, is in mijn ogen een impactvol team.

Een team dat ruimte geeft aan diversiteit. Ik heb ervaren dat in dat team het individu kan excelleren omdat er ruimte is voor autonomie, zingeving en meesterschap en het ervaren van werkvreugde. Mijn overtuiging is dat het niet alleen loont voor bedrijven om te investeren in de ontwikkeling van sterke teams die impactvol werk doen, het is gezien de grote uitdagingen zelfs een noodzaak om deze investering te doen.

Voorwaarde voor impactvol teamwerk

Autonomie, zingeving en meesterschap schrijf ik niet lichtzinnig op, of omdat het mooie woorden zijn. Daniel H. Pink, een Amerikaanse bestsellerauteur en docent economische hervormingen en het veranderende arbeidsklimaat, staat bekend als een van de origineelste denkers over organisaties, management, leiderschap en 'psychologie op de werkvloer'. In zijn boek 'Drive' onthult hij het geheim van goed presteren en plezier in je werk: autonomie, meesterschap, zingeving (Pink, 2016). Een gedachte die zijn oorsprong heeft in de 'Self Determination Theory'. Volgens deze theorie wil ieder mens competenties opbouwen, autonomie ervaren en in verbinding staan met anderen. Voor dit artikel gaat het te ver om heel diep in deze theorie te duiken, maar ik hoop stiekem dat het de lezer nieuwsgierig maakt en dat die op onderzoek uitgaat. Voor nu richt ik me op een eenvoudige en pragmatische aanpak om de vertaalslag te maken van hoe autonomie, meesterschap en zingeving op de werkvloer eruit kunnen zien.

*Hoe creëer je condities
voor teams om in continue
verandering impactvol te
werken?*

Autonomie

Autonomie betekent in deze context de ruimte om zelfstandig keuzes te maken binnen kaders. Dat laatste is een hele belangrijke om ruimte te kun-

nen geven voor autonoom handelen. Het biedt structuur en duidelijkheid waar het team zelfstandig over kan beslissen en geeft ook vertrouwen. Vertrouwen dat het team in staat is zelfstandig te beslissen, maar ook vertrouwen dat het management in control is. De kaders ondersteunen de teamdoelen, afdelingsdoelen en strategie van het bedrijf. De verbinding tussen strategie, afdelingsdoelen en teamdoelen zorgt namelijk voor congruentie. Een congruent en kloppend verhaal kan alleen als het vanuit de kern beschreven is. Een kloppend verhaal geeft rust en vertrouwen en daarmee een sterke basis om grote uitdagingen aan te kunnen. Geef niet alleen de kaders, maar bied ondersteuning in het keuzeproces binnen de kaders. Ga het goede gesprek hierover aan. Vooral bij teams die niet gewend zijn om die vrijheid te hebben, kan het maken van keuzes lastig zijn en heeft autonomie juist een averechts effect. In plaats van dat het werkgeluk bevordert, kan het de medewerker en het team heel onzeker maken. Een team dat binnen kaders autonomie ervaart kan sneller in beweging komen. Dat is een belangrijke competentie voor bedrijven, gezien de grote uitdagingen.

‘Beweging en vernieuwing ontstaan door meteen actief aan de slag te gaan met eerste ideeën. Geen uitgebreide plannen, maar meteen de boer op.’ (Ardon, 2015)

Maak binnen kaders keuze over o.a.:

- Het teamdoel, vertalen naar taken die uitgevoerd moeten worden.
- De manier waarop de taak uitgevoerd moet worden.
- Met wie gewerkt wordt.
- Het indelen van eigen tijd.

Meesterschap

Meesterschap in deze context betekent de ruimte om competenties te ontwikkelen. Het gaat om zowel persoonlijke ontwikkeling als om teamontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat de medewerker zich wil blijven ontwikkelen (Pink, 2016). Het werk moet niet te makkelijk zijn want dan ontstaat verveling, maar ook niet te moeilijk, want dan wordt de medewerker overvraagd. Het vinden van de juiste balans in taken zorgt ervoor dat de

medewerker zich kan blijven ontwikkelen. Een team dat met elkaar het werk verdeelt en ruimte geeft aan de teamleden om werk te kiezen dat past bij hun ontwikkeling zorgt voor deze balans en ondersteunt flow:

‘De toestand waarin mensen dermate betrokken zijn bij een activiteit dat ze alles om hen heen vergeten. Deze ervaring is zo positief dat het de moeite waard is om deze te herhalen zonder noodzaak van een externe beloning.’ (Csikszentmihályi, 2002).

‘Om in flow te komen moeten er voldoende uitdagingen zijn, duidelijke doelen, aandacht voor feedback, de relevante competenties en een goede afstemming binnen het team.’ (Veldhoen, et al., 2020)

Ieder mens wil competenties opbouwen, autonomie ervaren en in verbinding staan met anderen.

Zingeving

Zingeving in deze context is het persoonlijk kunnen verbinden aan het organisatiedoel, de strategie van het bedrijf, waar het bedrijf voor staat en wat het wil bereiken (missie/visie). Het kunnen verbinden is een belangrijke intrinsieke motivator voor de mens. Voor het werkend leven zien we een trend die vooral door millennials wordt nageleefd, en dat is vanuit zingeving werken. Het gaat niet alleen om geld verdienen. Men wil zich kunnen verbinden aan een achterliggend of hoger belang. Opgelegde verandertrajecten gericht op structuren, systemen en procedures komen minder goed van de grond. Zijn er initiatieven waaraan mensen zich persoonlijk kunnen verbinden, dan ontstaat impact.

Neem het team mee in waar ze aan bijdragen. Maak duidelijk waarom het werk betekenisvol is. Het achterliggende of grotere belang is iets waar de medewerker zich aan kan verbinden. En dat motiveert niet alleen, het inspireert.

Knoppen om aan te draaien

Het besef dat autonomie, meesterschap en zingeving belangrijke kernwoorden zijn en daarmee een voorwaarde zijn voor impactvol werken, is een eerste stap. Weten aan welke knoppen je kunt draaien maakt het mogelijk om ook daadwerkelijk impactvolle teams te ondersteunen. Het spreekwoord 'alle goede dingen komen in drieën' geldt in deze. Het goede komt ook hier in de vorm van drie, namelijk in drie knoppen:

Biedt maximale ruimte met minimale kaders.

Alloceer de middelen.

Faciliteer het continue gesprek.

Biedt maximale ruimte met minimale kaders.

Zoals eerder in het artikel aangegeven zijn kaders belangrijk om structuur en duidelijkheid te geven aan de teams over de ruimte die ze hebben om zelf besluiten te nemen. De kaders zijn afhankelijk van het bedrijf, de sector waarin het bedrijf zich begeeft en de competenties die gevraagd worden van het team. Er is geen one-size-fits-all kader. Een belangrijk principe dat als toets gebruikt kan worden is: 'Doe in het hier en nu wat je wilt bereiken' (Ardon, 2015). Kan het team binnen de gegeven kaders zo handelen dat het in staat is om te doen wat nodig is 'in het nu', om te bereiken wat het team wil bereiken?

Geef niet alleen de kaders, maar bied ondersteuning in het keuzeproces binnen de kaders.

Alloceer de middelen passend bij de kaders

Houd bij het opstellen van de begroting rekening met de middelen die nodig zijn voor de kaders. En dat is niet altijd even eenvoudig. Een begroting vraagt nogal wat detailinformatie. Weten wat het team straks 'in het nu wil' is lastig voor een begroting die van tevoren gemaakt wordt. Het is echter essentieel dat een begroting daar rekening mee houdt, omdat het achteraf bijsturen in het budget vertragend kan werken.

Faciliteer het continue gesprek

En daarmee bedoel ik niet eindeloze gesprekken met elkaar voeren. Het gaat om met elkaar een cultuur creëren die ontwikkelingsgericht is. Een cultuur waarin het oké is om fouten te maken maar waarin het onaanvaardbaar is om ze niet te onderkennen, te analyseren en ervan te leren. Ook bij deze knop is congruentie van belang. Het hebben van handleidingen voor werknemers en motto's die het bedrijf typeren, zoals 'de klant staat centraal', of 'alleen wij kunnen dit', bepalen niet de cultuur. Cultuur wordt bepaald door het wel of niet vertalen van de missie in de structuren, de manier van werken, de gedeelde taal die de waarden van de organisatie vertegenwoordigen. Een organisatie die zegt dat fouten maken mag, wordt alleen geloofd als het ook zo ervaren wordt. Een team dat impactvol wil werken en die in het nu leeft, moet risico's durven nemen. Het continue gesprek betekent niet iedere stap overleggen en checken, het continue gesprek geeft ruimte voor reflectie en groei. En dat in alle lagen binnen de organisatie. Groei en ontwikkeling gebeurt door met en van elkaar leren. Het gaat om een gedeeld principe dat actief vormgeeft aan gedragingen en aan de beslissingen van de kleinste tot de meest strategische.

En nu?

Bedrijven staan de komende jaren voor grote uitdagingen. Het is mijn overtuiging dat het niet alleen financieel interessant is om impactvolle teams te faciliteren, het is een noodzaak. De rode draad in het artikel is de wisselwerking tussen mens en organisatie, die voorwaardelijk is voor impactvol werken. Creëer een organisatie met de juiste condities die teams binnen kaders autonomie geven, en ruimte voor zingeving en het ontwikkelen van meesterschap. Dat is de basis voor impactvolle teams. En nu, hoe nu verder? Ik zou zeggen: leef in het nu en begin door gewoon te doen!

Referenties

- Ardon, A. (2015). Ontketen vernieuwing, blokkades wegnemen en beweging creëren. Antwerpen: Business Contact.
- Csíkszentmihályi, M. (2002). Flow, The classic work of on how to achieve happiness . USA : Harper & Row .
- Kegan, R., & Laskow Lahey, L. (2017). Een cultuur voor iedereen. Hoe creëer je een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie. Gorinchem: Het eerste huis .
- Korte de , I. (2020). Zingeving als ultieme drijfveer . Bibliotheekblad, nummer 2 , 24.
- Pink , D. H. (2016). Drive, De verrassende waarheid over wat ons motiveert . Amsterdam : Business Contact .
- Veldhoen, A. P., Bergsma, A., Shaufeli, W., Shaufeli, E., Hamburger, O., Klappe, E., . . . Geurts, R. (2020). Handboek werkgeuk . Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam & Ad Bergsma, Onno Hamburger & Erwin Klappe.
- Ziglar, Z. (z.d.). Ziglar/articles. Opgeroepen op oktober 2023, van Ziglar: <https://www.ziglar.com/articles/dont-build-business/>



Sharda Kwarmala – van der Kuyp is eigenaar van Foco Organisatiecoaching & Consultancy. Haar specialismes zijn organisatieontwikkeling, en coaching voor MT op talentontwikkeling en verandervraagstukken. Sharda gedijt het best in organisaties waar de dynamiek hoog is en waarrijving tussen mens en organisatie optreedt. Ze voelt zich als een vis in het water in situaties waar verandering en uitdagingen heersen. Haar natuurlijke nieuwsgierigheid drijft haar om de interne werking van organisaties te doorgronden, de mechanismen van succes te ontrafelen en de hefboomen te identificeren die een organisatie in beweging kunnen zetten. Met een schat aan ervaring, expertise en een diepe passie voor het oplossen van organisatievraagstukken, is Sharda vastberaden om organisaties te helpen gedijen te midden van complexiteit en verandering.