

hoe versterk je eigen regie van mensen in organisaties?

Dát Eigen regie belangrijk is, daarover is iedereen het wel eens. Zowel maatschappelijk als in organisaties benoemen we steeds helderder dat mensen zelf aan het stuur zitten van hun leven en loopbaan. De tendens in de maatschappij is dat we worden geacht zelf zorg te dragen voor onze vitaliteit en inzetbaarheid.

Maar hoe zorg je ervoor dat mensen in organisaties zelf regie nemen? Dat was de vraag waarmee in 2014 zes grote Nederlandse bedrijven Zilveren Kruis hebben benaderd (KLM, AkzoNobel, Rabobank, ABN AMRO, Achmea en Facilicom, ook wel de KARAAF-groep). Zij waren op zoek naar triggers voor structurele gedragsverandering rondom gezondheid en vitaliteit die verder voeren dan sturen op deelaspecten zoals gezonde voeding of het stimuleren van beweging en ontspanning.

LTC training heeft samen met de Open Universiteit voor Zilveren Kruis een model ontwikkeld en een validerend onderzoek gedaan onder ruim 1000 medewerkers om deze vraag te beantwoorden. Vier jaar en vele klant trajecten later delen we graag onze belangrijkste inzichten en ervaringen.

weten-
schap



inhoud

- korte samenvatting
- ER-model en hoofdconclusie onderzoek
- vijf lessen uit de praktijk en tips om te starten
- conclusie

korte samenvatting

Het Eigen regie-model kent vier kwadranten die een rol spelen bij Eigen regie: **vermogen + faciliteiten** vormen samen de effectieve kant en **houding + cultuur** de affectieve kant. In die laatste twee kwadranten speelt het spel van blijvende gedragsverandering zich met name af. Het gaat om een samenspel tussen enerzijds de mens, de medewerker, die zich bewust mag zijn/worden van wat echt belangrijk voor hem is en, heel belangrijk, wat hij wil en anderzijds de organisatie die zichtbaar, tastbaar en voelbaar maakt dat het van mensen verwacht wordt om zelf regie te nemen. De belangrijkste handvatten om medewerkers te stimuleren tot eigen regie komen tot uitdrukking in drie werkwoorden: bewustzijn, willen en mogen.

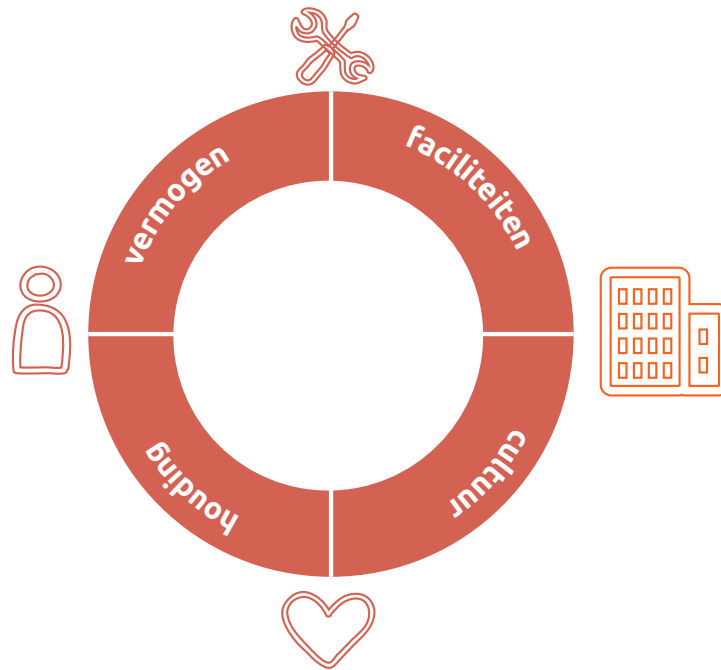
“**bewustzijn
willen
mogen**”



**Vanuit de praktijk hebben we de
afgelopen vier jaar op hoofdlijnen de
volgende lessen opgetekend:**

- ▷ start bij jezelf als mens (niet alleen als functionaris)
- ▷ stel concrete en haalbare doelen
- ▷ kijk achter het gedrag naar je eigen aannames en overtuigingen
- ▷ blijf in verbinding (met jezelf, met de ander, met je doel)
- ▷ dialoog, dialoog, dialoog





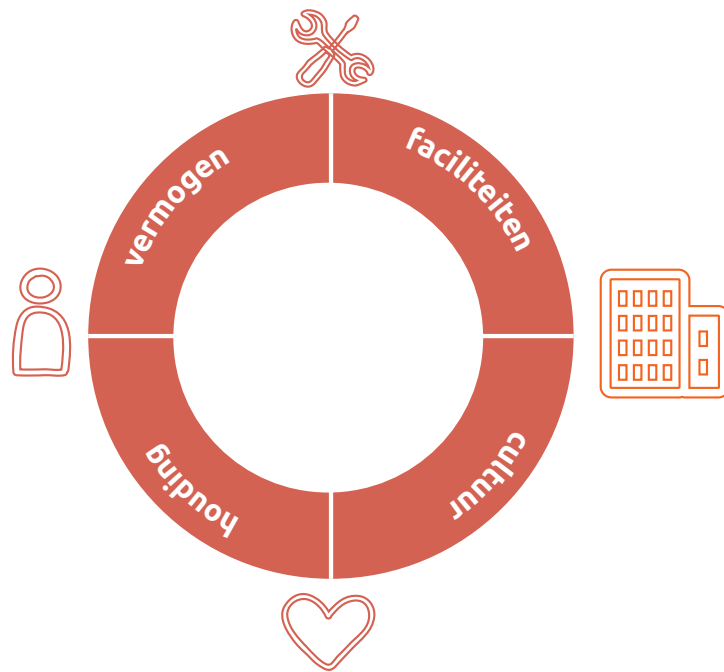
Eigen regie model + hoofdconclusie onderzoek

waarom eigen regie?

De visie van LTC training is bij te dragen aan het creëren van een samenleving waarin mensen zingeving en overvloed ervaren en leven en werken vanuit rust, plezier en innerlijke vrijheid. Voor ons zijn organisaties bij uitstek de plek waar de transformatie naar zo'n samenleving kan plaatsvinden door mensen te ondersteunen op hun pad van bewustwording en autonomie. We zien Eigen regie als het fundament voor het creëren van een dergelijke cultuur in organisaties.

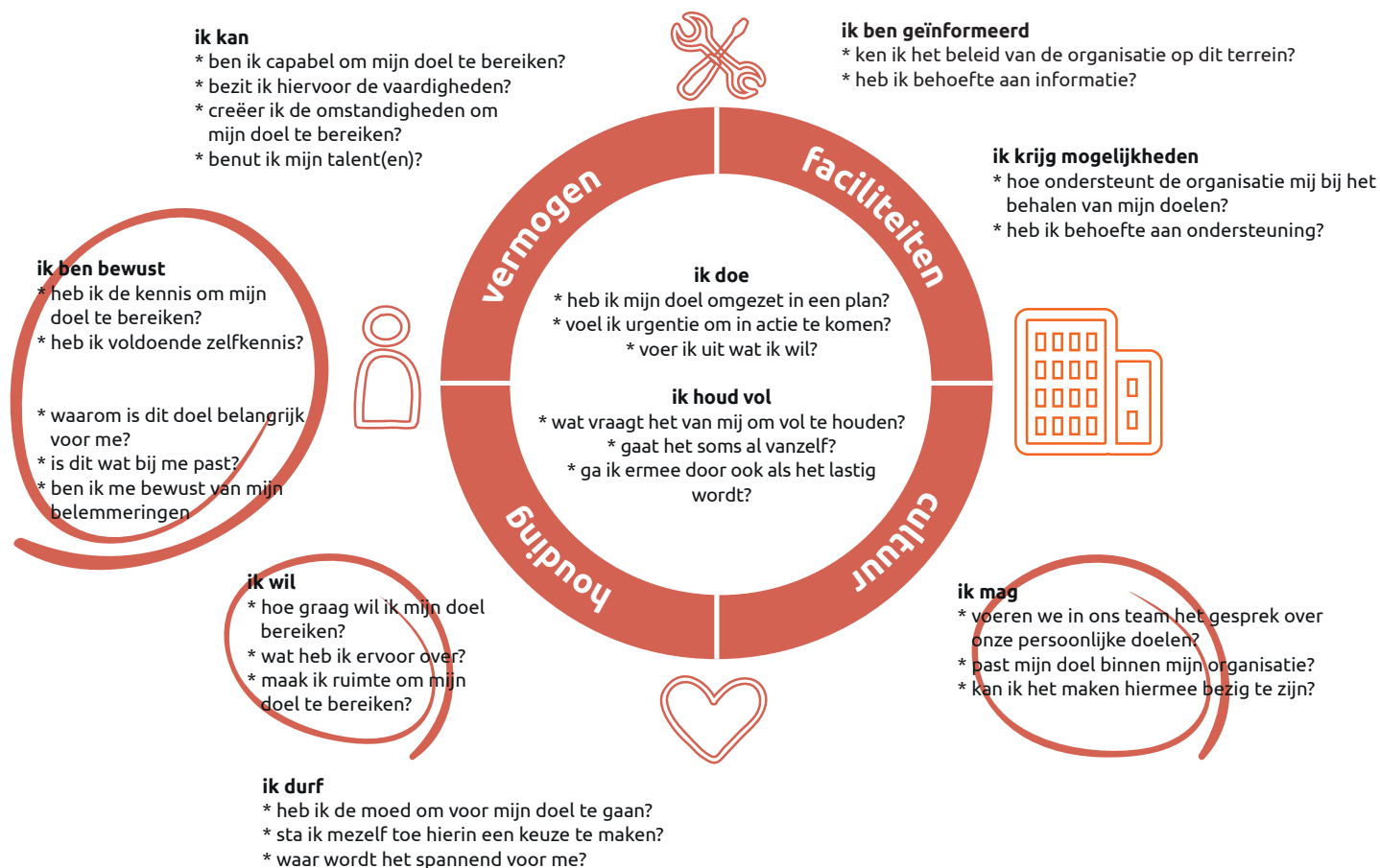
waarom dit model?

In dit model wordt de dynamiek zichtbaar van een medewerker die zelf in beweging komt binnen een organisatie. In die beweging komen het individu en de organisatie elkaar tegen. Hoe dat krachtenveld er voor een medewerker uit ziet kan met de 7 gedragsaspecten van het Eigen regiemodel goed zichtbaar gemaakt worden. Ook laat het model zien wat de beste triggers zijn voor structurele gedragsverandering. En, laten we ons vooral realiseren dat dit model een boeiende paradox introduceert, waarbij we proberen van buitenaf te sturen op de eigen regie van mensen...



de basis

Het Eigen regie-model is opgebouwd uit twee assen: de ene as gaat over de mens en de organisatie, de tweede as gaat over effectiviteit en affectiviteit. Door de twee assen samen te voegen ontstaan vier kwadranten die een rol spelen bij Eigen regie: vermogen, faciliteiten, houding en cultuur. Deze kwadranten worden alle vier bekeken door de ogen van de individuele medewerker. De rechterkant van het model is de organisatiekant, hier wordt zichtbaar gemaakt hoe de medewerker aankijkt tegen de faciliteiten die hij krijgt om eigen regie te nemen en hoe hij de cultuur ervaart met betrekking tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Links in het model staat de mens centraal met bovenaan zijn vermogen, zijn capaciteiten en vaardigheden en onder de innerlijke belevingswereld die een rol speelt bij eigen regie, de houding.



de gedragsaspecten

Het daadwerkelijk voeren van eigen regie staat in het midden van het model, uitgewerkt in de aspecten doen (laat ik het gedrag in de praktijk zien) en volhouden, waarvan we weten dat dát niet altijd eenvoudig is. Wat we hebben onderzocht is hoe de zeven gedragsaspecten daar omheen (ik kan, ik ben bewust, ik wil, ik durf, ik mag, ik krijg mogelijkheden en ik ben geïnformeerd) samenhangen met het voeren van Eigen regie. Waar deze aspecten voor staan kun je in het model hierboven lezen aan de hand van een aantal hulpvragen. Deze vragen kunnen gebruikt worden in gesprekken of oefeningen in bijvoorbeeld een teamtraining of workshop.

“

groei van bewustzijn heeft het meest invloed op eigen regie

de hoofdconclusie

De hoofdconclusie is dat drie van de zeven werkwoorden positief verbonden zijn aan eigen regie, aan doen en volhouden:

- ▷ ik ben bewust
- ▷ ik wil
- ▷ ik mag

Daarmee zegt het onderzoek eigenlijk dat mensen die een goed ontwikkeld zelfbewustzijn hebben, goed weten wat ze willen ook de mensen zijn die goed hun eigen regie nemen. En mensen die een positieve en stimulerende cultuur ervaren (ik mag) voeren meer regie dan mensen die dat niet ervaren. Deze drie werkwoorden, je zou het ook ingangen kunnen noemen, vormen daarmee concrete handvatten om aan de slag te gaan met eigen regie.

vijf lessen uit de praktijk + tips om te starten

Dan rijst natuurlijk de vraag, hoe ga je dan aan de slag? Daarop geeft dit paper antwoord door vijf aandachtsvelden te schetsen. Per thema komt de kern van de aanpak naar voren. Daarna volgt een klantcases en een praktische handreiking om direct in je werk toe te kunnen passen.

- ▷ start bij jezelf als mens
- ▷ stel concrete en haalbare doelen
- ▷ kijk achter het gedrag naar je eigen aannames en overtuigingen
- ▷ blijf in verbinding met jezelf, de ander en je doel
- ▷ dialoog, dialoog, dialoog

1.



start bij jezelf als mens

In beweging komen lukt alleen maar als je weet waar je het voor doet, wat het voor jou betekent. Mensen die veel bereiken werken vaak vanuit een diepere 'purpose' en zijn vaak erg bevlogen, weten goed waar ze in geloven en wat voor hen belangrijk is. Dit stelt *Simon Sinek in zijn impactvolle 'Golden circle'-model waarin hij verwijst naar het belang van de 'why', van de purpose van mens en organisatie. Als de purpose helder is, kan de aanpak daar congruent uit voortvloeien. Ook geeft een duidelijke purpose richting bij beslissingen en keuzes die gaandeweg het proces genomen moeten worden.

**Simon Sinek,
Start with Why,
2011*

praktijkvoorbeeld

Een manager in de financiële sector wilde helderheid over zijn levensdoel of zielsmissie. Via een persoonlijke coachingstraject werd duidelijk dat 'samen bouwen aan een betere wereld' in zijn leven centraal staat. Het geeft hem rust en richting en vormt een leidraad en houvast bij alle belangrijke beslissingen in zijn leven. Hij merkt dat zodra hij werk doet dat valt binnen zijn levensdoel hij een diep gevoel van zingeving ervaart.

tip

In veel organisaties zijn we zo druk bezig met wat we te doen hebben, wat er van ons verwacht wordt en het resultaat dat we willen behalen. We besteden weinig tijd aan het waarom, aan de grote vragen van ons leven. Organiseer eens een bijeenkomst, een gesprek, een spel of een workshop over de vraag wat écht belangrijk voor je is. Waar kom je je bed voor uit, waar droomde je van als kind, wat zijn momenten dat je voldoening ervaart, wat is je persoonlijke missie?

2.



stel concrete en haalbare doelen

Een helpende stap is om jezelf concrete doelen te stellen. Als je goed weet wat je wil bereiken en wat de eerste stappen zijn op dat pad, is het makkelijker om in beweging te komen. Onze inspanningen om iets te bereiken (eigen regie te nemen) zijn veel leuker als we kleine successen kunnen vieren. En Rome werd ook niet gebouwd in 1 dag. Bovendien hebben we in ons werk en leven veel te maken met complexe vraagstukken die we het best kunnen oppakken op een iteratieve manier (zoals ook beoefend in agile werken). Dat betekent iedere keer een stap zetten vanuit wat je nu weet en wat je nu kan doen, op weg naar het hele plaatje, het hele product. Ook die manier van werken vraagt om kleine haalbare doelen. Het vieren van onze behaalde resultaten brengt de stofjes dopamine en serotonine in het spel, waardoor we het vertoonde gedrag waarschijnlijk gaan herhalen in vergelijkbare situaties. Items over doelen stellen en successen vieren zijn onderdeel van de *Self-leadership questionnaire die heel inzichtelijk laat zien op welk onderdeel je sterk of minder sterk scoort.

**Self-leadership
questionnaire van Neck
and Houghton, in het
Nederlands vertaald door
Pauline van Dorssen.
In de trainingen rond
Eigen regie maakt LTC
training gebruik van deze
vragenlijst.*

praktijkvoorbeeld

‘Ik zet mezelf op de eerste plaats.’ Als onderdeel van een training over ‘Persoonlijke Kracht’ bij een financiële dienstverlener, benoemde een internal auditor deze intentie. Zij stelde als eerste haalbare doel om deze intentie aan het begin van de dag en voorafgaand aan een belangrijk of spannend gesprek voor zichzelf te herhalen. Ook reflecteerde ze dagelijks aan het eind van de dag een paar minuten op haar eigen gedrag. Na vier weken vertelde ze meer aandacht te hebben voor haar eigen doelen en een hoger bewustzijn voor hoe ze haar eigen rol en positie inneemt. Met als resultaat meer impact en zichtbaarheid.

tip

Oefen een week lang dagelijks in het stellen van kleine haalbare doelen waarmee je stapsgewijs je grotere doel dichterbij brengt. Maak er een gewoonte van jezelf te belonen als het gelukt is een doel te bereiken.

3.



kijk achter het gedrag naar je eigen aannames en overtuigingen

In de praktijk blijkt dat het veranderen van ons gedrag, ook als we het echt willen, nog niet zo makkelijk is. Velen kennen zelf de moeilijkheid van stoppen met roken, gezonder gaan eten en meer bewegen. Zelfs het trouw innemen van medicijnen, waarvan je weet dat ze heel belangrijk voor je zijn, lukt in 30 tot 40% van de gevallen niet. Vaak gaan er achter ons gedrag onbewuste aannames en overtuigingen schuil, die ons huidige gedrag in stand houden. Het is belangrijk en verrijkend om die achterliggende informatie in beeld te krijgen. Daarmee wordt je je bewust van de mechanismen die je gedrag beïnvloeden en kun je je eigen aannames gaan testen (is het wel waar wat ik denk?) en oefenen met nieuw gedrag.

praktijkvoorbeeld

Een van de veelvoorkomende aannames leidt tot veel hard werken. Een medewerker in de afvalbranche was het plezier in haar werk verloren en had het gevoel vast te zitten. Zelfonderzoek leverde op dat ze weinig kritisch nadacht over hoe ze haar dag het best kon invullen. Ze deed vooral heel erg haar best aan de (vermeende) verwachtingen van anderen te voldoen uit de angst niet goed genoeg te zijn, er niet bij te horen en niet aardig gevonden te worden. Door zich bewust te worden van dit patroon kon ze stap voor stap andere keuzes maken vanuit haar kennis en professionaliteit, terwijl ze haar blokkerende aannames bleef toetsen bij haar omgeving. Ze ervaart nu meer energie en enthousiasme in haar werk.

tip

maak eens een lunchwandeling met een collega waarbij je elkaar helpt om de volgende vragen te beantwoorden: Welk gedrag laat ik zien wat niet overeenstemt met mijn doel(en) of verlangen? Stel dat je dat 'ongewenste' gedrag niet meer zou vertonen, wat zou er dan mislopen, wat is het grootste risico dat je dan loopt? Is deze aanname over het risico waar? En wat gebeurt er als je je gewenste gedrag laat zien? Ben je dan ergens bang voor dat er gebeurt? Met deze vragen maak je een mooie start met het ontrafelen van je aannames en overtuigingen.



blijf in verbinding

Als je goed voor jezelf gaat zorgen, vanuit contact met jezelf je grenzen aangeeft en in beweging komt in een richting die voor jou klopt, kan dat op spanning staan met de wens of gewoonte van het team, de leidinggevende of de organisatie. Met andere woorden, het wordt spannend. Juist dan ontstaat er een dynamiek waarin je kan leren. Wanneer er wrijving of schuring ontstaat is er een kans tot vernieuwing, is er een injectie van veranderenergie. Onze ervaring is dat als de organisatie dit spanningsveld effectief weet te benutten, er een belangrijke voorwaarde wordt gecreëerd voor medewerkers om zelf regie te nemen en veranderingen/verbeteringen door te voeren. We zijn in organisaties gewend om de weg van de minste weerstand te bewandelen en zijn vaak conflictmijdend. Ervaring leert dat organisaties waar spanningen benut worden om te verbeteren, niet alleen innovatiever zijn, maar ook een hogere klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid hebben. Het holacratische besturingsstelsel is hiervan een krachtig voorbeeld. De les is dus: blijf erbij als het spannend wordt en probeer de situatie te zien als een gezamenlijk kans om te leren.

praktijkvoorbeeld

Een krachtig voorbeeld is die van de IT-medewerker die niet over 'de lijn' stapte in een teamproces bij een financiële instelling. Het hele team stapte over de lijn en committeerde zich daarmee aan een volgende stap. Voor hem klopte het niet, hij geloofde er niet in en zette de meest spannende stap, namelijk niet met de rest mee. Hoewel het op dat moment spanning opleverde, bleef het team in verbinding de dagen en weken erna, de persoon in kwestie bleef nieuwsgierig en open voor een nieuw inzicht. Na enkele maanden stapte hij ook in, vanuit inmiddels opgebouwd vertrouwen. Voor het hele team is dit een krachtige ervaring geweest; ieders bewustzijn is gegroeid hoe belangrijk het is om je oordeel uit te stellen en in verbinding te blijven.

tip

bespreek je wens om effectiever met spanningen om te gaan in je eigen team en kies een thema waar spanning op zit om te oefenen met het benutten van de veranderimpuls. Voorkom dat je erover gaat 'vergaderen' met het team. Stel je oordeel uit en verken de situatie vanuit oprechte nieuwsgierigheid. Vraag eenvoudigweg aan de inbrenger van de spanning : Wat wil je en wat heb je nodig? Vaak is dat heel helder en is het goed mogelijk een eerste stap te zetten. Bovendien laat je daarmee de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort, bij de persoon zelf.



dialogoog, dialogoog, dialogoog!

Voor het versterken van een positieve organisatiecultuur is een continue uitwisseling nodig tussen de linkerkant en de rechterkant van het Eigen regiemodel. Tussen de mens en de organisatie, vaak vertegenwoordigd door de leidinggevende of bijvoorbeeld een teamgenoot. In veel organisaties heeft het leiderschap de neiging om problemen op te lossen en goed voor de medewerkers te zorgen. Ondanks de goede intentie hiervan, houdt het medewerkers klein. Het is effectiever om in de dialoog over de doelen die medewerkers willen behalen, vragen te stellen die steeds weer terug voeren naar de eigen keuze, naar de autonomie van het individu. Wat wil je zelf? Hoe ga je dat doen? Welke eerste stap of vervolgstap kun je zetten? Wat heb je nodig? Wat belemmert je nog? Etc. Als er 'gedoe' is (en gedoe komt er toch) ga dan het gesprek aan, spreek je uit en bevraag de ander. Een openhartig gesprek (in de zin van eerlijk én liefdevol) is een prachtig cadeau om iemand te geven.

praktijkvoorbeeld

Irritatie, frustratie, oordeel en onbegrip speelden binnen het team van de financiële administratie van een hogeschool. Door een groep medewerkers werd zeer detailgericht gewerkt, met de focus op 100% goed. Dit werkte enige vertraging in de hand. Een collega legde de nadruk op snelheid met als gevolg dat zijn werk soms door andere collega's gecorrigeerd moest worden. In een teamtraining het 'Moedige gesprek' was er voldoende veiligheid en concrete handvatten om zich hierover uit te spreken en hierover een dialoog te voeren. Dit ging gepaard met de nodige emoties. Doordat medewerkers vanuit zichzelf hun eigen waarden en ervaring konden benoemen, ontstond er onderling begrip en was er sprake van enorme opluchting.

tip

Voer deze week een openhartig gesprek met een collega. Bereid je voor door een lijst met coachvragen op te stellen, open je hart en maak contact. Deel je goede intentie met de ander en spreek af dat er geen resultaat hoeft te komen, dat het gaat over je kunnen verplaatsen in de ander, over echt doorgronden hoe de ander naar de situatie kijkt en die beleeft.

conclusie

Eigen regie in organisaties vraagt om een afgestemd samenspel tussen het individu en de organisatie. Voor het individu gaat het om zelf keuzes maken vanuit het contact met jezelf en weten wat je wilt. Bewust ruimte en tijd nemen is nodig. Dat geldt zowel vooraf (in de voorbereiding), in het moment zelf, als achteraf (in de reflectie). Voor de organisatie gaat het over ruimte geven en de verantwoordelijkheid echt daar laten waar hij hoort. Medewerkers krijgen het gevoel dat ze initiatief mogen nemen, dat het de bedoeling is dat ze zelf keuzes maken.

De inzichten hierboven zijn wellicht niet heel wereldschokkend, en tegelijkertijd tóch niet makkelijk in de praktijk uit te voeren. Door hierin samen op te trekken en open te zijn over wat er bij je speelt, creëer je een omgeving waarin medewerkers steeds meer van zichzelf durven te laten zien.

