

# Route naar Succes

people- en performancemanagement in balans

## Aanleiding en organisatie

ING wil de beste financiële dienstverlener worden. Haar divisie Intermediair (waar ondermeer Nationale Nederlanden deel van uitmaakt) wil eveneens de top bereiken. Daar is een Winning Performance Culture voor nodig.

Dat gaan we bereiken door beter met elkaar samen te werken zonder het resultaat uit het oog te verliezen. Sterker nog, door beter samen te werken, krijg je meer plezier in je werk en verbeteren vervolgens vanzelf ook de resultaten. Juist dat is het doel van Route naar Succes.

### **Divisiebrede aanpak**

In september 2006 is de Divisie Intermediair (DI) met het team-coachingsprogramma, Route naar Succes geheten, gestart. Dit programma is in co-makership met LTP Transition ontwikkeld en loopt tot en met medio 2009.

Route naar Succes wil via het veranderkundig principe van "de lerende netwerken (\*)", (team-)coaching en intervisie, cultuurveranderingen bewerkstelligen die - verbonden aan het dagelijks werk - beklijven binnen de organisatie.

*\* 'leren' op het snijvlak van geregisseerde verandering en organisch ontstane interactieprocessen*

### **Teamontwikkeling**

De ontwikkeling van het team staat centraal in de aanpak: 'Hoe dragen we bij aan de waarden van DI? Hoe kunnen we verder groeien in samenwerking, verantwoordelijkheid geven en nemen en afspraken nakomen?' Kortom, door te investeren in de ontwikkeling van zowel het individu als het team, groeit de organisatie als geheel. Rendeert en excelleert de organisatie.

Door de managementsturing uit te laten gaan van sturing via 'ontwikkeling van zelfbewustzijn', ontstaat een uniek arbeidsklimaat met nieuwe uitdagende arbeidsverhoudingen (van bovenschikking naar nevenschikking).

De voor managers verzorgde intervisie biedt het management extra gelegenheid 'zelf het instrument te worden' voor alle beoogde veranderingen.

Op deze wijze vervult zij een voorbeeldfunctie die in de teams navolging krijgt. De rest wijst zich vanzelf.

Route naar Succes richt zich op de gehele DI organisatie en wordt top-down uitgerold. 470 Teams (bijna 6000 managers/medewerkers) volgen het programma.

### **Teamontwikkelingsfasen**

Het doel van de team-coaching is teams inzicht te geven in de zogenaamde teamontwikkelingsfasen. Tijdens de diagnose wordt geconstateerd in welke fase van ontwikkeling het team verkeert. Hiermee wordt de ontwikkelrichting meer inzichtelijk gemaakt.

We onderscheiden vier teamontwikkelingsfasen:

Fase 1 : los zand, weinig onderlinge dynamiek

Fase 2 : klonterig, het team bestaat nog uit aparte clubjes

Fase 3 : 'wij tegen zij', intern is het team een hecht pact; de buiten-wacht is evenwel de 'vijand'

Fase 4 : 'wij èn zij', een volwassen 'Winning Performance team' dat in contact staat met zowel het interne als externe netwerk.

# Route naar Succes

people- en performancemanagement in balans

## Visie op coaching

In het kader van dit programma wordt 'maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen' vertaald als "ontzorging via de bevordering van zelfbewustzijn en zelfontwikkeling".

Met andere woorden: het individu (manager en medewerker) staat centraal ten behoeve van de organisatie (het collectief), en niet andersom. De mens wordt gerespecteerd als zelfstandig, creatief en interactief, en is veel meer dan een productiemiddel.

### **Reflectie**

Om te werken aan zelfbewustzijn en zelfontwikkeling is ook de toename van zelfkennis uitgangspunt. "Weet waar je goed in bent" en "wat je graag zou willen doen" (binnen de afdelingskaders). Hieruit volgt dan ook dat men de gelegenheid krijgt om zelfkennis op te doen en te werken aan zelfontwikkeling. Dit vindt o.a. plaats via teamcoaching (waaronder drijfverenanalyse), teamtraining, intervisie-groepen en (optioneel) individuele coaching.

Via de bevordering van zelfbewustzijn en zelfontwikkeling neemt de hiërarchische gevoeligheid af. Immers, je meer bewust worden van datgene waar je van nature goed in bent en wat je bovendien leuk vindt om te doen, leidt er onherroepelijk toe dat je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen motivatie en acties. Anders gezegd: deze bewustwording van ieders eigen kracht leidt dus tot individueel eigenaarschap met als doel "zichzelf inzetten als instrument" binnen werk en organisatie.

### **Engagement**

Het als organisatie ruimte bieden aan talent leidt tot betrokkenheid en toewijding. Aandacht voor de binnenkant van mensen (in plaats van drukken op uiterlijk gedrag, normen en waarden) leidt tot een beklijvende en succesvolle beroepshouding (zie volgende pagina, de "bewustzijnsdriehoeken").

Via de aanpak van de "Lerende Netwerken" (op het snijvlak van kaders stellen en ontwikkelingsruimte geven) wordt coaching gericht op 'authenticiteitsontwikkeling', 'verbinden' en '(organisatie-) vitaliteit'.

Dus van hiërarchische bovenschikking naar nevenschikking, schouder aan schouder, samen sterk, de som der delen. Ruimte voor individualiteit maar binnen en ten behoeve van de organisatie.

### **Resultaat**

Er wordt meer balans gebracht in people- en performancemanagement.

Eenzijds is er de geregisseerde programma-aanpak en -resultaatsturing (reageren op klantvraag = van buiten naar binnen gericht) en maakbaarheid.

Anderzijds is er de organische aanpak met ruimte voor individuele bewustwording en mensgerichte aandacht (zelfinzicht = van binnen naar buiten gericht); ongestructureerde zelfverandering.

### **Balans**

Het gaat dus allemaal om balans: "ruimte geven (initiatie, innovatie en creatie) binnen kaders (gericht op organisatie-doelen)".

# Route naar Succes

people- en performancemanagement in balans

## Visie op coaching: bewustzijnsdriehoeken

Bij zelfontwikkeling gaat het eveneens om balans vinden. De balans in denken (cognitie), voelen (affectie) en handelen (gedrag). Met andere woorden, het gaat over attitude.

Om tot balans te komen, dient derhalve ook gecoached te worden op de cognitieve (denken) en op de affectieve (voelen) aspecten. Hieronder een schematische weergave van de aspecten waaraan door middel van coaching aandacht wordt gegeven:

Bij de voortgaande zelfreflectie en verdere toename van zelfinzicht ontdekt men op enig moment ook de eigen talenten.

Vanaf het moment dat deze talentenset ten behoeve van het werk kan worden vrijgemaakt, is het bijna voor de hand liggend dat betrokkenheid zich verder ontwikkelt tot toewijding.

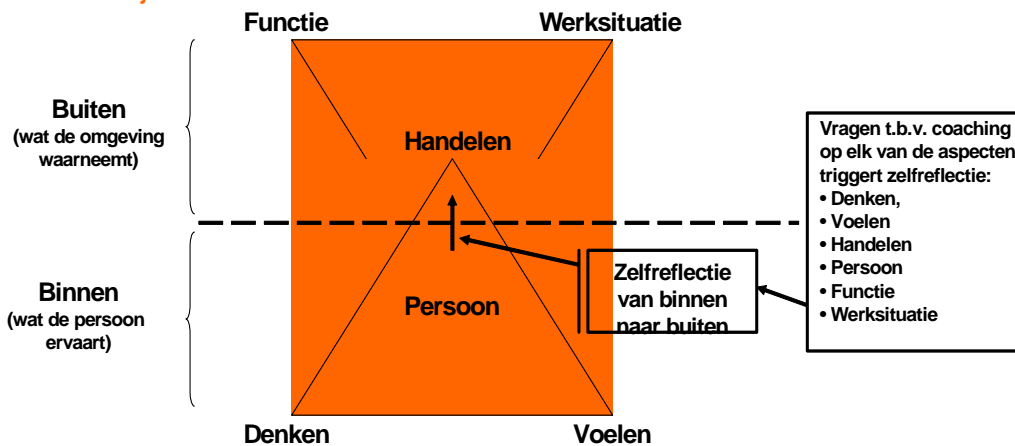
Een belangrijk doel is bereikt: het vinden van 'de meest succesvolle beroepshouding.'

Medewerkers en leidinggevenden leren, via interventies met meer bewustzijn van eigen handelen en beschikkend over meer

handelingsalternatieven, effectiever bij te dragen aan de realisatie van geformuleerde (team)doelen.

Route naar Succes wil een mentale verandering binnen de organisatie bewerkstelligen. De coaches zijn het instrument waarmee deze verandering in de dagelijkse werksituatie gerealiseerd wordt.

### Bewustzijnsdriehoeken:



Het schema toont gedeeltelijk in elkaar geschoven driehoeken.

- De onderste driehoek staat voor iemands 'innerlijk'. Dit wordt via informatie over zijn of haar denken en voelen toegankelijk. Vervolgens wordt dit innerlijk door het handelen zichtbaar. Binnen deze driehoek openbaart zich het zelfbewustzijn.
- De bovenste driehoek laat iemands 'functie en werksituatie' zien. Hiermee ontstaat de relevante context voor handelen vanuit innerlijk. In deze driehoek openbaart zich het omgevingsbewustzijn.
- Het overlappende vlak waar de driehoeken elkaar kruisen vormt een 'brandpunt'. In het brandpunt maakt de persoon, via hem gestelde vragen, door het toepassen van (zelf)-reflectie zijn wil 'bewuster'. Doordat de gevoelscomponent in dit proces betrokken is, worden de resultaten veel 'persoonlijker' en komen van 'binnen uit'. De persoon ontdekt meer en meer wie hij is en waar hij voor staat. Normen kunnen zodoende gaan transformeren naar waarden.

De discipline die de persoon zichzelf heeft opgelegd om het werk te doen, kan - door het tot stand brengen van een gevoelscontact met dit werk - zich omvormen tot 'betrokkenheid' die van binnen uitkomt.

# Route naar Succes

people- en performancemanagement in balans

## Structurele aanpak

Het programma Route naar Succes is een samenwerkingsverband tussen ING/DI en het organisatie adviesbureau LTP Transition. Samen is er vorm gegeven aan de projectorganisatie die bestaat uit circa 120 betrokkenen: ± 60 coaches, logistiek en planning, programmteam, HR-implementatiebegeleiding, het platform kwaliteitsbewaking en een Stuurgroep (directievertegenwoordiging).

### **Vaste opzet**

Een "Route naar Succes"-traject heeft voor elk team een doorlooptijd van 21 weken en bestaat uit een managersintake, een teamintake, een externe teambuildingsdag (op reis), een teamdiagnose (op grond van vragenlijst naar drijfveren van teamleden), het opstellen van een teamontwikkelpun en vier maatwerktrainingen.

Daarnaast wordt in groepen van 6 managers, een reeks intervisiebijeenkomsten gehouden waarbij de mensgerichte stijl van leidinggeven centraal staat. Individuele coaching vindt plaats waar nodig en gewenst.

# Route naar Succes

people- en performancemanagement in balans

## Borging

Vanzelfsprekend geeft het 21-weeks-programma per team slechts een aanzet tot verandering. Borging van het gedachtegoed en voortzetting van de ingezette verandering is uiterst belangrijk. Hierin heeft de manager en het team natuurlijk de grootste verantwoordelijkheid. Voortgezette zelfstandige ontwikkeling is afhankelijk van het erkende "eigenaarschap" door de manager (en team) voor de verandering.

De Teamdiagnose en het gezamenlijk geformuleerde Teamontwikkelplan vormen de 0-meting. De daadwerkelijke ontwikkeling van het team wordt zichtbaar in de 1-meting welke een jaar na de start hun Route naar Succes wordt uitgevoerd. Deze monitoring geeft zowel de organisatie als direct leidinggevende sturingsmogelijkheden.

## **Cirkels**

Borging geven wij verder vorm via onze eigen interne coaches evenals via de voortzetting van de Lerende Netwerken. Ook hier een combinatie tussen regie en organische initiatieven via alle vormen van coaching en hun mengvormen.

Te denken valt aan een combinatie tussen intervisie en teamcoaching: de zogenaamde "cirkels van invloed". Dit bestaat uit rondetafelgesprekken - begeleid door een teamcoach - waarbij door vertegenwoordigers van verschillende organisatielagen per toerbeurt over elkaar "functioneel wordt geroddeld" waarna over en weer de uitspraken worden gespiegeld. Hiermee wordt meer inzicht gegeven in het 'eigenaarschap' en de passendheid hiervan met de organisatiedoelen en strategie.

Een afgeleide van deze geregisseerde "cirkels van invloed" zijn de "cirkels van inspiratie" waarbij weer meer sprake kan zijn van organische kruisbestuivende inspiratie met innovatie als thema.

Vanzelfsprekend levert HR een evenzo belangrijke bijdrage aan borging. Zij zullen focussen op de voortzetting van ontwikkelingen en de verbinding blijven leggen tussen stijl van leidinggeven (coachende omgangsvormen met medewerkers) en de formele coachings- en beoordelings-methodiek.

Hierbij zal HR (bewust) kiezen voor een reflectieve invalshoek met aandacht voor de balans tussen mens en resultaat. HR begeleidt tevens het management en hun teams bij de bespreking van de matching tussen herhaalde betrokkenheidsmetingen.

We hopen met onze aanpak een toekomstbestendige verandering in onze organisatie in gang te hebben gezet waarbij persoonlijk leiderschap, communicatie en probleemoplossende reflectie mogen leiden tot een vitale organisatie: fit, alert en succesvol!