



■ Jojanneke van Goinga & Annet Weitering

Handvatten voor organisatie- en cultuurontwikkeling

Connect to perform

Veranderen is niet gemakkelijk. Toch is verandering in de huidige economie een voorwaarde voor voortbestaan. De uitdaging voor managers, projectleiders en organisatieontwikkelaars is om teams en afdelingen in beweging te krijgen. In de praktijk blijken zij echter vaak ver voor de troepen uit te lopen. Ze gaan vol enthousiasme aan de slag en stuiten vervolgens op verzet. Het connect-to-performmodel biedt managers en organisatieontwikkelaars handvatten om interventies te kiezen die passen bij het ontwikkelniveau van het team.

Het ging niet zo lekker in het team van Karin. De prestaties waren minder goed dan gewenst en medewerkers benadrukten vooral dat het vroeger allemaal beter was. Iedereen had zijn eigen taken, maar het was onduidelijk wat deze taken opleverden voor de organisatie. De medewerkers hielden weinig rekening met elkaar en ook niet met het grotere belang van de organisatie. De mensen deden wat ze werd opgedragen, maar ook niets meer.

Om de teamgeest wat op te krikken besloot Karin een maandelijks borrel te organiseren op vrijdagmiddag na werktijd. Ze schakelde het cateringbedrijf in en reserveerde een ruimte. Ze hoopte op een grote opkomst, maar dat viel tegen. Van de 25 mensen meldden tien zich af met verschillende excuses. De vijftien collega's die wel kwamen, leken niet erg enthousiast. Onderling spraken ze vooral over wat er mis was met de afdeling en klaagden ze dat de borrel na werktijd was, in plaats van tijdens.

De actie van Karin sloot wel aan bij haar behoefte – het versterken van de teamgeest. Maar niet bij die van het team. Het team bevond zich op, wat wij in het connect-to-performmodel noemen, het reactieve niveau. Medewerkers weten niet goed wat er van hen wordt verwacht, nemen geen risico's en zijn vooral gericht op overleven. Ze wantrouwen hun leidinggevende en verzetten zich tegen verandering.

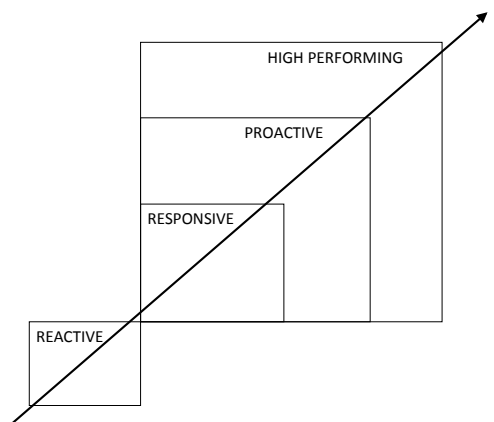
High-performance-programmingmodel

Het connect-to-performmodel (zie figuur 1) is gebaseerd op een artikel en model van de Amerikanen Tyler Nelson en Frank L. Burns. Dit artikel verscheen in 1984 in het boek 'Transforming Work' van John D. Adams. Het high-performance-programmingmodel geeft aanknopingspunten om de cultuur van een team, afdeling of complete organisatie

zodanig te ontwikkelen dat de prestaties toenemen. De auteurs onderscheiden vier situaties waarin een organisatie kan verkeren: reactief, actief, proactief en toppresterend ('high performing'). Elke situatie wordt gekenmerkt door verschillende aspecten van de cultuur. We zagen al dat de reactieve cultuur samengaat met wantrouwen, gebrek aan initiatief en onduidelijkheid over doelen. De reactieve manager is directief of laat het na om in te grijpen.

Een actief team is vooral bezig met de dagelijkse gang van zaken. Het is duidelijk wat er van eenieder wordt verwacht. Men volgt de waan van de dag en lost problemen op als die zich aandienen. Medewerkers en leidinggevenden geven elkaar feedback. Het management stuurt, stimuleert en begeleidt medewerkers en complimenteert medewerkers als er weer een brandje is geblust.

Een trede hoger op de prestatieladder staat de proactieve organisatie. Medewerkers



Figuur 1. Het high-performance-programmingmodel van Nelson en Burns (1984)

voelen zich verantwoordelijk voor het geheel en nemen initiatief. Ze oefenen invloed uit en worden gehoord. Managers coachen en sturen op grote lijnen. Ze benutten de mogelijkheden van hun medewerkers. De missie en visie van de organisatie geven richting aan het handelen, dat gericht is op voortdurende verbetering.

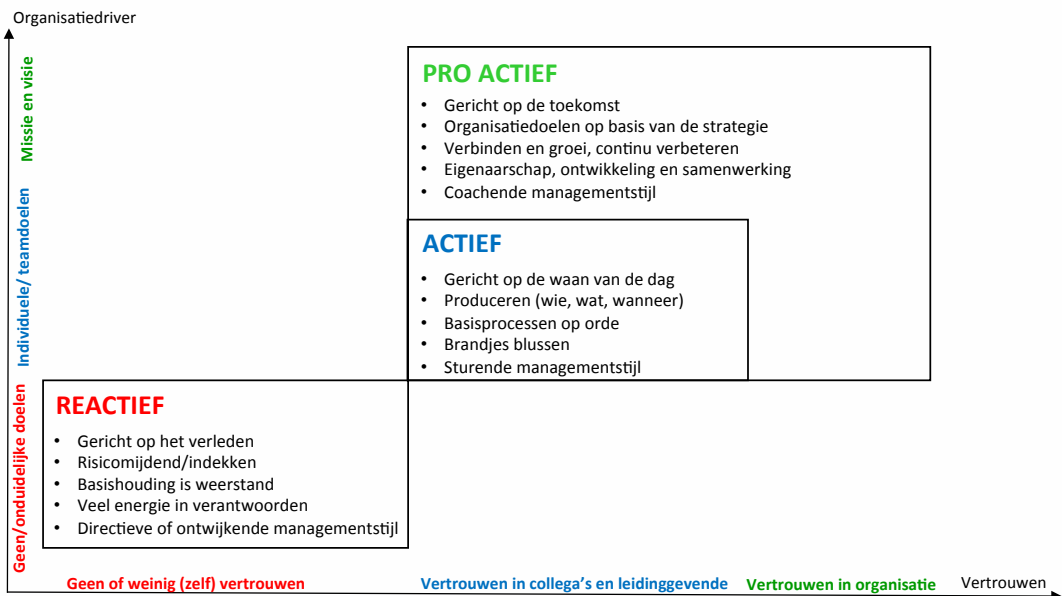
In de toppresterende organisatie ten slotte hebben medewerkers nagenoeg geen sturing meer nodig. Ze werken zelfstandig en delen een visie op de toekomst. Veranderingen zijn een natuurlijk proces dat steeds weer nieuwe kansen biedt. De (project)manager stimuleert vooral. Vaak heeft de organisatie de vorm van een netwerk. Deelnemers aan dit netwerk zijn intrinsiek gemotiveerd om het beste resultaat te bereiken.

Connect to perform

Het model van Nelson en Burns is in de loop der jaren op een aantal punten aangepast om

het beter toe te snijden op de praktijk. We noemen het aangepaste model het connect-to-performmodel. We hebben het toppresterende niveau uit het model gehaald. Veel organisaties die onze hulp inroepen, hebben veel reactieve elementen. Ons streven is om ze naar het actieve niveau te helpen en ze daarna te begeleiden naar het proactieve niveau. De topprestatie is wel erg ver weg. Bovendien zijn er maar weinig organisaties die in deze categorie vallen.

Overigens overwegen we wel om dit vierde niveau toch weer op te nemen. We hebben het hernoemd tot het 'transformatieve niveau'. De snelle ontwikkelingen van de ict en de opkomst van netwerkorganisaties openen nieuwe perspectieven voor topprestaties. Millennials werken steeds vaker in netwerkachtige organisaties. Bijvoorbeeld als zzp'ers die, vaak op projectbasis, elkaar vinden en vanuit een gedeelde visie topprestaties leveren. Voor bestaande organisaties betekent



Figuur 2. Het connect-to-performmodel (Human Connection)

deze manier van werken dat het roer volledig om moet.

Een andere wijziging op het oorspronkelijke model is dat we langs de Y-as de organisatiedriver representeren. Wat bepaalt de richting van de organisatie? Wat zijn de doelen van de organisatie en hoe breed worden die gedragen? Zijn de doelen duidelijk? Zijn het individuele doelen, of worden ze gedragen door de hele organisatie. De combinatie van vertrouwen en doelen levert een schuine lijn op: stijgende prestaties. Die prestaties kunnen worden uitgedrukt in winst, maar ook in bijvoorbeeld maatschappelijke bijdrage of duurzaamheid. Vaak is het een combinatie.

Om de juiste interventies te plegen, is het essentieel om te weten op welk niveau een team of afdeling zich bevindt

Voordelen van het connect-to-performmodel

Wat maakt het connect-to-performmodel aantrekkelijk? Een belangrijk voordeel is dat het op vrijwel iedere organisatie van toepassing is, ongeacht grootte of branche. Of het nu een klein aannemingsbedrijf is met vijf werknemers of een overheidsinstelling met duizend of meer medewerkers. In onze adviespraktijk blijkt het model ook heel herkenbaar. Zodra we de verschillende situaties hebben uitgelegd, weten gesprekspartners al vrij snel in welke cultuurniveau hun team valt.

Dankzij twintig jaar ervaring weten we dat elk niveau zijn eigen benadering vraagt. Sommige interventies werken goed voor proactieve

teams, maar slaan de plank mis bij reactieve teams, zoals Karin in het begin van dit artikel ondervond. Het is dan ook heel belangrijk om goed te analyseren op welk niveau een team of afdeling zich bevindt, voordat je er allerlei goedbedoelde maatregelen op loslaat.

We lieten eens binnen een organisatie verschillende managers een vragenlijst invullen om inzicht te krijgen in de reactieve, actieve en proactieve elementen. Een van de managers vroeg hulp bij de begeleiding van zijn vooral actieve team naar een meer proactief niveau. Kort daarop werden we benaderd door een collega-manager. "Wat hij heeft, wil ik ook." Uit de analyse van zijn team bleek echter een heel andere behoefte, omdat dit team veel meer reactieve elementen had. Teams verschillen – en een goede aanpak vraagt altijd maatwerk.

Activiteiten aansluiten op individuen en teams

Als je interventies wilt doen om een team beter te laten functioneren, is het dus altijd belangrijk om te weten op welk niveau het team zich bevindt. Dat geldt ook bij leer- en ontwikkeltrajecten. Reactieve teams en medewerkers hebben meer sturing en positieve bekrachtiging nodig. Wil je dat zij een opleiding volgen, dan zul je hen daartoe moeten verplichten, of in ieder geval sterk stimuleren. Proactieve medewerkers hoef je vaak alleen maar te vertellen dat er budget beschikbaar is. Vervolgens zullen zij zelf suggesties aandragen voor een training of leeractiviteit die hen helpt om beter te functioneren.

Ook in de opleiding zelf vragen reactieve, actieve en proactieve medewerkers een andere benadering. Vraag je actieve medewerkers of ze ter voorbereiding op een training een tekst willen lezen of een video bekijken, dan is er grote kans dat ze dat niet gedaan hebben. Ze hadden het te druk met brandjes blussen

en er moesten nog dingen af. Proactieve medewerkers hebben het wel gedaan, en waarschijnlijk hebben ze nog wat gegoogeld en extra informatie opgespoord.

Als we worden gevraagd om binnen een organisatie interventie in te voeren en te begeleiden, dan kijken we altijd naar het overheersende cultuurniveau. Is er veel reactiviteit? Dan gaan we eerst werken aan vertrouwen voordat we met interventie kunnen starten. Bij een meer actievere cultuur helpen we medewerkers om interventie prioriteit te geven in de agenda. Daarnaast moeten actieve medewerkers leren om bij de interventie een casus met aandacht en geduld te behandelen. In een proactieve cultuur is interventiebegeleiding vaak niet nodig. Proactieve medewerkers kunnen dit prima met elkaar opzetten en elkaar begeleiden.

In de praktijk zijn leer- en ontwikkelprofessionals en leidinggevendenden soms bang om onderscheid te maken tussen medewerkers: jij moet van ons die cursus volgen, en jij mag kiezen wat je wilt doen. Toch is het verstandig om de benadering toe te spitsen op de persoon en het cultuurniveau waarop deze zich bevindt. Op die manier kun je beter inspelen op wat de medewerkers en de organisatie nodig hebben. Bovendien heeft de leeractiviteit meer impact en wordt het budget veel efficiënter ingezet.

Het connect-to-performspel

Wij werken al twintig jaar met het connect-to-performmodel. Onze gesprekspartners vonden het model altijd heel herkenbaar, maar hadden er moeite mee om het in hun eigen praktijk toe te passen. Acht jaar geleden hebben we daarom het connect-to-performspel gemaakt. Het spel is oorspronkelijk vooral voor managers en adviseurs gemaakt, maar inmiddels zijn er ook varianten voor medewerkers en projectleiders.

In het spel hebben we de drie cultuurniveaus

reactief, actief en proactief verwerkt in een set van 53 verschillende interventies. Uit onze adviespraktijk weten we welke interventies wel en niet werken, afhankelijk van het cultuurmodel. Een van de interventies is de borrel van Karin, uit het begin van dit artikel. Een interventie die prima werkt bij een actief team, maar waar je een proactief en reactief team niet blij mee maakt.

Gedurende het spel leren deelnemers welke interventies ze kunnen inzetten en wat het effect is van die interventies. Veel deelnemers ontdekken dat ze regelmatig een prachtige interventie op het verkeerde moment hebben ingezet. Achteraf snappen ze nu waarom de weerstand alleen maar groter werd.

Bouwen aan vertrouwen

Het Centraal Bureau voor de Statistiek is een van de organisaties die het spel spelen. Senior beleidsadviseur Leren & Ontwikkelen Maria Eppink vertelt: "Vijf jaar geleden kwam ik in aanraking met het spel. Het inzicht dat mensen richting en vertrouwen nodig hebben om in beweging te komen was erg verhelderend, net als de notie dat je kleine stappen wilt zetten als je een verandering inzet. Ook voor mijzelf was het spel een eyeopener: ik realiseerde me dat we mensen van reactief in een keer naar proactief probeerden te trekken. We sloegen een fase over en daarmee vroegen we te veel van hen. Het model en het spel bieden handvatten om slimmere interventies te gebruiken met een korte tijdshorizon. Interventies die passen bij afwachende mensen. Zodat je langzaam hun regelcapaciteit vergroot en steeds luistert naar wat zij ervan vinden."

Het CBS gebruikt het connect-to-performmedewerkeresspel in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Zo ontwikkelen zij het inzicht dat reactiviteit een houding is en geen karaktereigenschap. Ze

leren wat ze kunnen doen als ze op weerstand stuiten. Soms herkennen nieuwe medewerkers ook bij zichzelf aspecten van het reactieve niveau en waardoor dat wordt opgeroepen. Dan is het goed dat ze dat onderkennen en weten hoe ze daaruit kunnen komen. Op die manier draagt de kennis van het model bij aan hun persoonlijke groei.

Teams verschillen en een goede aanpak vraagt altijd maatwerk

Managementstijl aanpassen aan het team

“Het connect-to-performmodel leert je dat je het medewerkers vaak niet kunt aanrekenen dat ze reactief zijn,” zegt directeur Steven van de Looij van Veiligheidsregio Noord-Holland Noord. “Als medewerkers niet doen wat je wilt, kun je je ook afvragen of je dan zelf als manager wel het goede doet. Ik heb zelf een proactieve stijl van leidinggeven, maar daarmee raak je bij reactieve teams niet de goede snaar. Die vragen niet om de grote lijnen, maar om een meer directieve aanpak. Daar moet je je managementstijl op aanpassen.”

De hr-manager van de veiligheidsregio kwam op een bijeenkomst in aanraking met het model en vond dat directie en met het spel maar eens moesten spelen. “Het gaf ons het inzicht dat je als manager flexibel moet kunnen reageren op het team. Leidinggeven gaat ook over jezelf en je stijl leren kennen. Diverse teams zijn vervolgens aan de slag gegaan met connect to perform en ze hebben duidelijk stappen gemaakt naar een meer actief niveau.”

Het connect-to-performmodel, blijkt ook uit de woorden van Steven van de Looij, geeft aanknopingspunten om leiding te geven aan reactieve, actieve en proactieve teams. Daarnaast geeft het model handvatten om teams te begeleiden naar een hoger niveau. Kernpunten hierbij zijn hoe duidelijk en gedeeld de doelen zijn en hoeveel vertrouwen medewerkers krijgen en hebben. Om de juiste interventies te plegen, is het essentieel om te weten op welk niveau een team of afdeling zich bevindt. Daarnaast is het belangrijk dat managers zich bewust zijn van hun eigen leiderschapstijl en dat ze die kunnen aanpassen aan het team.

Groeiende organisatie

Om een reactief team te veranderen in een actief team dient de manager mensen serieus te nemen en heldere, beïnvloedbare doelen te formuleren. Hij moet zijn medewerkers vertrouwen geven, stimuleren en begeleiden. Verder is het belangrijk dat medewerkers feedback leren geven en krijgen zonder zich aangevallen te voelen. Wil een team verder groeien naar proactief, dan is het nodig dat de teamleden de visie en missie begrijpen en zich daarbij betrokken voelen. De manager is een coach die op grote lijnen stuurt. Er is een aanspreekcultuur en manager en team staan op vaste tijden stil bij hun functioneren en hoe het beter kan.

Voor project- en programmamanagers en leer- en ontwikkelprofessionals is het connect-to-performmodel een hulpmiddel om om te gaan met verschillende culturen. Ook medewerkers kunnen beter reactief gedrag leren verdragen. Kennis van het model helpt hen om niet meegetrokken te worden door reactieve collega's. Ze kunnen zelf invloed uitoefenen op die collega's én af en toe een proactieve cultuur opzoeken, bijvoorbeeld in een vernieuwend project.

Tot slot biedt het model leer- en ontwikkelprofessionals meer mogelijkheden om uit te leggen waarom een bepaalde werkvorm of activiteit effectief zal zijn of niet. Uiteindelijk blijft het doel dat de ingezette leeractiviteit daadwerkelijk leidt tot een verbetering voor zowel de medewerker als de organisatie. ■

Referentie

- Nelson T. & Burns, F.L. (1984). The High Performance Programming Model: A Framework for Transforming Organizations. In Adams, J.D. (1984), *Transforming Work*. Alexandria: Miles River Press.



Jojanneke van Goinga is senior adviseur bij Human Connection in Amsterdam. Zij is naast interim hr-manager actief in het begeleiden van individuen, teams en organisaties bij verandertrajecten. Daarbij zet zij regelmatig het connect-to-performmodel in.



Annet Weiting, MCM CMC, is senior adviseur bij Human Connection. Zij ontwikkelt leer- en ontwikkelpraktijken in organisaties en zorgt voor differentiatie in leeractiviteiten die passen bij een individu, team of organisatie.