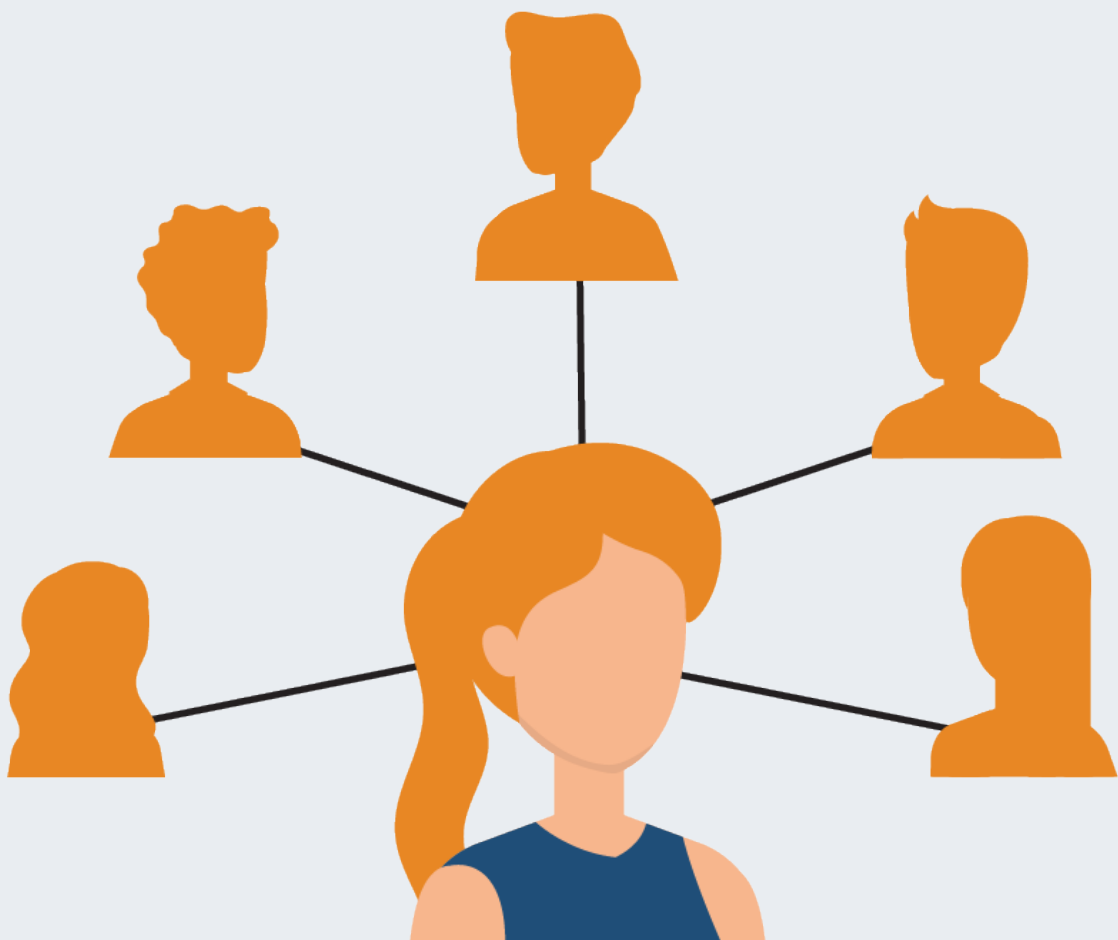


# ALLES OVER DE VLOOTSCHOUW



**BART BASTIANEN**

Voor professionals en leidinggevenden, die met aandacht voor de medewerker Richting en Ruimte geven aan de ontwikkeling van het team

Kennis moet zich ontwikkelen. Dat kan niet als je alles vast wilt houden. Met veel plezier heb ik gewerkt aan een basis voor het inzetten van een kwalitatieve analyse op teamniveau. Ook wel genoemd: de vlootschouw. Het is nu aan jullie als lezers om het te vertalen naar toepassingen in de praktijk. In ruil hoor ik graag de praktijkverhalen en toepassingen terug om van de theorie een praktijkwerkboek te maken.

De gedeelde informatie mag niet commercieel gedeeld worden met de verwijzing naar dit document. Wil je commercieel gebruik maken van de inhoud, dan nodig ik je graag uit contact op te nemen met de auteur Bart Bastianen, of de recht hebbende B-Leef B.V.

# INHOUD

<b>De vlootschouw, een kwalitatieve analyse</b>	<b>8</b>
<b>Impact van de vlootschouw</b>	<b>10</b>
<b>Inzetten van de vlootschouw</b>	<b>12</b>
<b>De Team Navigator als Vlootschouwinstrument voor leidinggevenden</b>	<b>14</b>
<b>Vertalen van de vlootschouw in ontwikkelstrategieën voor het team en medewerkers</b>	<b>17</b>
<b>Vertalen van de vlootschouw in een ontwikkelaanpak</b>	<b>20</b>
<b>Natuurlijk ontwikkelen vanuit loopbaanperspectief</b>	<b>23</b>
<b>Profielen binnen teamontwikkeling vanuit natuurlijke groei</b>	<b>25</b>

- 31**            **Drie belangrijke factoren bij het ontwikkelen van mensen**
  
- 33**            **Plan van aanpak vlootschouw invoeren**
  
- 40**            **Tactische vertaling van vlootschouw naar organisatieniveau**
  
- 43**            **De ontwikkelmatrix voor strategisch ontwikkelen vanuit HR**
  
- 45**            **De relatie van de vlootschouw naar andere HR ontwikkelingen**
  
- 50**            **Conclusie, aanbevelingen en verwijzingen**
  
- 52**            **Dan is het nu zo ver: Concreet aan de slag!**



Een HR vlootshouw is bedoeld om de ontwikkelmogelijkheden van een team in kaart te brengen. Het gaat daarbij expliciet niet om het individu, maar om het profiel van de medewerker binnen de ontwikkeling van het team.

Dit wijkt af van de meeste huidige systemen die nu voor Human resource management (HRM) gebruikt worden. De nadruk binnen HRM ligt voornamelijk op het individu, zoals met de gesprekkencyclus en persoonlijke ontwikkeling, of op beleid als men vanuit de organisatie initiatieven ontwikkelt.

Het probleem bij HRM en leiderschap ontwikkeling is dat er weinig aandacht is voor groepsdynamische processen. De aanname dat 10 goede mensen, samen automatisch ook een goed resultaat opleveren klopt niet. Veel bestaande systemen zoals: competentietesten, persoonlijkheidstesten die groepsprofielen maken, of team assessments lijken goede voorspellers. Echter, het probleem ervan is dat er te veel bepalende variabelen zijn die in de praktijk ontbreken. Vaak wordt er geen rekening gehouden met de complexiteit van de context waarin gewerkt wordt. Namelijk: collega's, klanten, leidinggevenden, technologische ontwikkelingen, wet en regelgeving etc.

Er is binnen bedrijven tot nu toe weinig instrumentarium voor teamontwikkeling ingericht. Goede sociologische onderzoeksmethoden zijn over het algemeen te duur en traag om effectief in te zetten.

Er zijn wel verschillende theorieën die een versimpeling van de werkelijkheid voorstellen, zoals de team ontwikkelingsstadia van Tuckman en de teamrollen van Belbin. Deze bieden op hoofdlijnen inzicht in een ideaal hoe je een team organiseert. Maar, in de praktijk bieden die onvoldoende zekerheid.

Een iteratieve aanpak, waarbij je niet vanuit een ideaal maar vanuit de huidige situatie "the next step" organiseert, is een betere oplossing. Je organiseert organisch iedere volgende stap.

Een vlootshouw neemt een iteratieve aanpak als uitgangspunt.

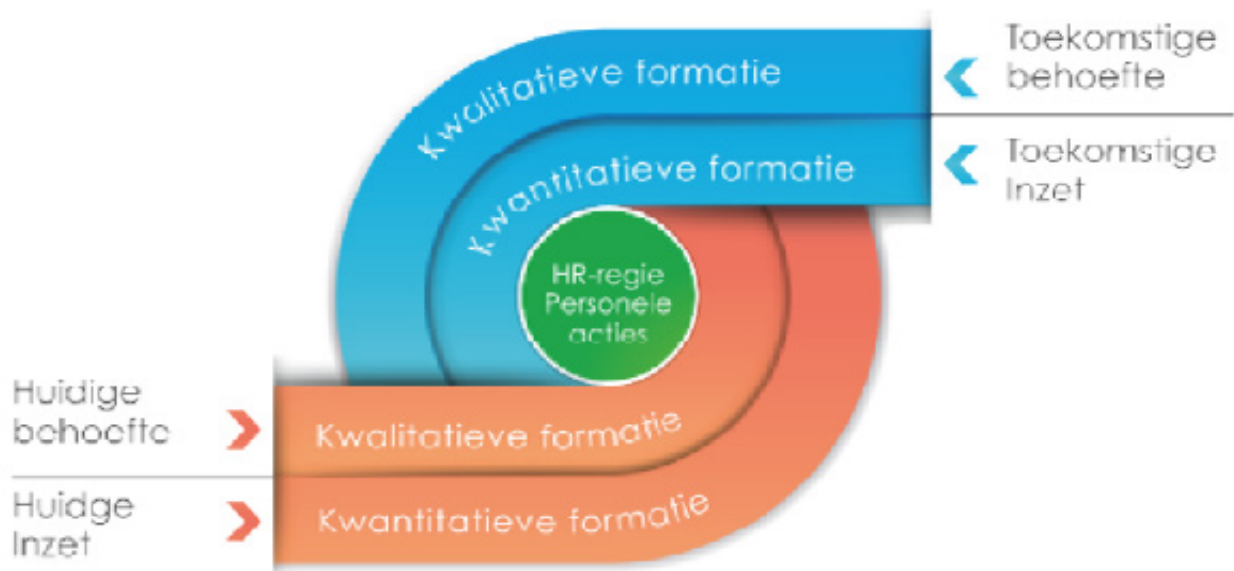
Het team is gevormd en moet zich ontwikkelen vanuit individuele en groepsontwikkeling. Als leidinggevende kun je zelden vanuit het niets starten met het samenstellen van een ideaal team. Zelfs al krijg je die mogelijkheid dan is het moeilijk te voorspellen wat er binnen het team gaat gebeuren (kijk naar de complexiteit bij het samenstellen van het Nederlands voetbalelftal).

Een iteratieve strategie betekent dat je meet, intervenueert, effect bepaalt, en weer meet. Met andere woorden, we blijven in het nu en oriënteren ons steeds op de eerstvolgende "next step".

Deze strategie past bij onderzoek naar succes: "je begint met een eindpunt voor ogen, maar vervolgens ga je aan de slag en anticipeer je flexibel op de kansen en mogelijkheden die je gedurende het proces tegenkomt."

# 1

# DE VLOOTSCHOUW, EEN KWALITATIEVE ANALYSE



Een vlootschouw is een kwalitatief beoordelingsinstrument. Dit houdt in dat het resultaat gebaseerd is op het oordeel dat een leidinggevende, een manager, of een collega geeft (standaard is het de leidinggevende, maar je kunt ook anderen betrekken voor een breder beeld). Een kwalitatieve schouw is gebaseerd op ervaring en daardoor in essentie subjectief.

Er zijn natuurlijk verschillende bezwaren te benoemen:

- Heeft de leidinggevende wel genoeg informatie om een oordeel te vellen?
- Professionals doen complexe dingen; dus kan een leidinggevende dit wel volgen en beoordelen?
- Een leidinggevende is er niet bij als iemand aan het werk is, dus hoe weet hij het dan?
- Wat als een leidinggevende iemand niet aardig vindt? Gaat de leidinggevende het echte gesprek wel aan als hij al een oordeel heeft gevormd?
- Etc.

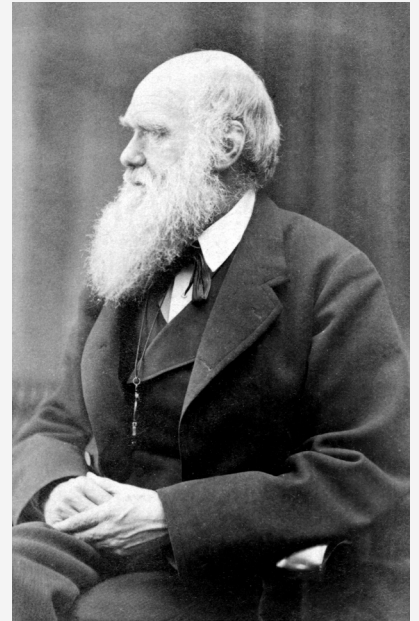
Alle bovenstaande opmerkingen en waarschijnlijk zijn er nog veel meer, zijn deels terecht. Maar tegelijkertijd is de beoordeling de basis van waaruit een leidinggevende zijn team aanstuurt. Net als in het functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek geldt: "Het is een aanvulling op het pallet van inzichten dat er in de organisatie is om betere besluiten te nemen". Het is niet het enige instrument waarmee een leidinggevende of een organisatie besluiten neemt.



# POSITIONERING VLOOTSCHOUW IN DE ORGANISATIE

“It is not the strongest of the species that survives, but rather, that which is most adaptable to change.”

- C. Darwin



Er zijn twee belangrijke redenen om deze bezwaren te accepteren en juist wel door te zetten:

1. Mensen zijn niet zuiver rationeel. Continu worden er door medewerkers, directie en leidinggevenden besluiten genomen op basis van subjectieve beoordelingen. Dus het begrijpen en beïnvloeden daarvan is zeer waardevol om tot betere prestaties te komen.
2. Meer informatie en feiten verzamelen alleen leiden niet tot een beter resultaat. Met name op het gebied van verwerking en snelheid lever je snel aan waarde in bij het overschrijden van het optimum. De paretoregel 80:20 is hierin zeker belangrijk.

Wat relevant is bij het ontvangen van bezwaren, is achter de reden van het argument te komen. Waarom is men echt tegen?

Vanuit onze ervaring gaat het in veel gevallen om een gebrek aan vertrouwen. Zo kan het zijn dat men eigenlijk vindt dat de betreffende leidinggevende niet goed functioneert, of dat men intern geen cultuur heeft van openlijk aanspreken op gedrag. Het argument om tegen te zijn zegt dan meer over de context van de organisatie, dan het instrument de vlootschouw. Wat meteen interessant is om bij jezelf te onderzoeken:

**Hoe zit dat bij jullie en wat vind je zelf spannend?**

# 2 IMPACT VAN DE VLOOTSCHOEW

Naast inhoudelijke bezwaren is er nog een dimensie die ertoe leidt dat de vlootshow uiteindelijk niet wordt ingezet: De angst voor de transparantie die een vlootshow biedt.

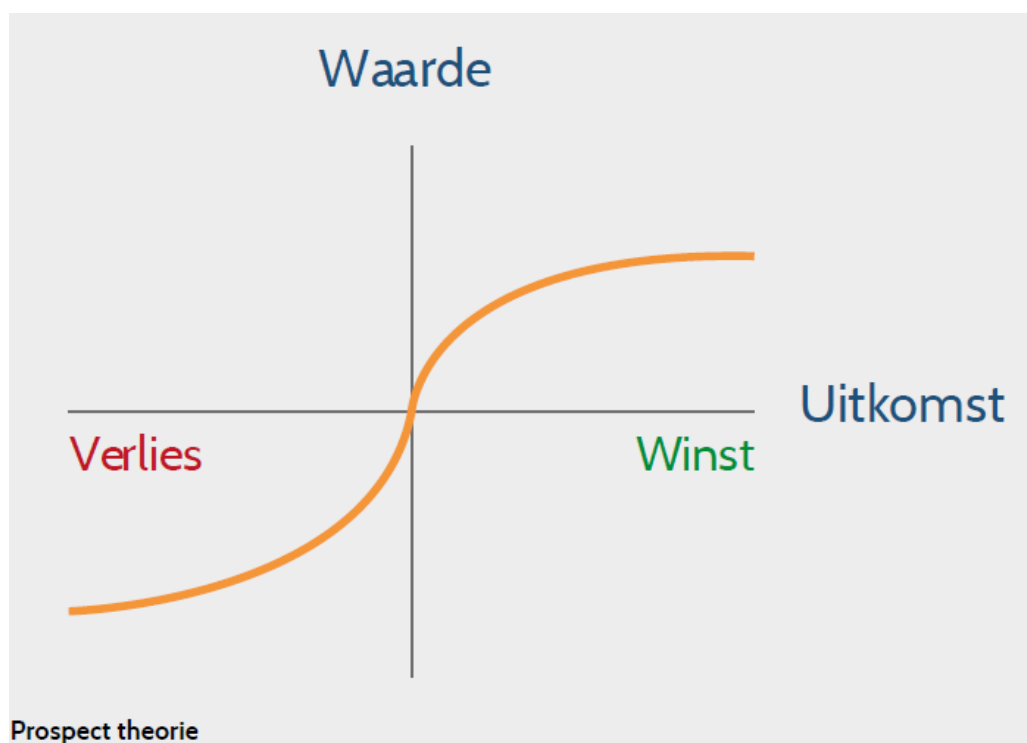
Nu zal iedereen zeggen dat transparantie belangrijk is, toch zijn veel mensen bang voor de impact van de vlootshow. Er worden soms pijnlijke dingen zichtbaar en als dit transparant is geworden ben je genoodzaakt in te grijpen.

In het boek: "Thinking fast, thinking Slow", beschrijft Daniel Kahneman de prospect theorie. Deze theorie stelt: "Mogelijk verlies weegt zwaarder mee in besluitvorming dan potentiële waarde van winst."

Het voordeel van het inzetten van de vlootshow, namelijk inzage in de kansen en mogelijkheden die het biedt om succesvol het team te ontwikkelen, wordt afgewogen tegen de risico's van transparantie. Het gaat problemen zichtbaar maken die je nu nog kunt vermijden.

Onzekerheid over de toekomst weegt dus zwaarder dan mogelijk voordeel. Maar wat betekent dit nu in de praktijk voor het ontwikkelen van medewerkers en teams? En wat heeft dit te maken met een vlootshow?

Dit leg ik uit aan de hand van een **voorbeeld**:



Veel organisaties willen af van de focus op wat niet goed gaat en werken vanuit een positieve grondhouding aan wat mogelijk is. Het voordeel hiervan is dat mensen creatiever, wendbaarder en meer betrokken worden bij hun eigen werk.

Deze houding veranderen, vraagt wel het overwinnen van onze primaire behoefte van organisaties aan controle, de bestaande routines en zekerheden.

Om dit te bereiken start men bij één van mijn opdrachtgevers met de implementatie van talentgesprekken. Het doel is de leidinggevende op een andere manier met de medewerker in gesprek te laten gaan. En zo de medewerker positief uit te dagen om zichzelf te ontwikkelen.

Na een eerste evaluatie blijkt dat leidinggevenden het onvoldoende oppakken. Na een inventarisatie blijkt: "de meeste leidinggevenden en medewerkers omarmen de nieuwe aanpak niet".

Vanuit de prospecttheorie kun je stellen dat de (verwachte) voordelen van het talentgesprek niet opwegen tegen de verwachte risico's. Dit zegt dus niets over de intentie of de werking van de oplossing, maar iets over de beleving van mensen tegenover de oplossing.

De voordelen moeten 2 keer zo sterk zijn als de mogelijke risico's die met de verandering gepaard gaan. In het bovenstaande geval is dat het loslaten van aansturen op taken (zekerheid) en het ruimte geven aan de medewerker om naar eigen inzicht met goede ideeën te komen (kansen).

Juist op dit punt kan het slim inzetten van de vlootshouw het verschil maken. Door alle leidinggevenden in de organisatie in de Team Navigator hun waarnemingen te laten delen, werd zichtbaar waar de grootste belemmeringen voor talentgesprekken zaten. En waar er juist de kansen zitten om medewerkers succesvol ruimte te geven om vanuit hun talenten aan de slag te gaan.

Door leidinggevenden met de talentgesprekken te laten starten bij succesvolle medewerkers, zorgt dit ervoor dat men met vertrouwen ruimte geeft aan het "experiment" en het succes bijdraagt om het vaker te gaan inzetten.

Het inzicht ook voor ons hierbij is, dat het invoeren van goede ideeën begint met het selecteren van mensen die het idee ook succesvol kunnen en willen maken. En daarin kan de vlootshouw precies het verschil maken.

# 3 INZETTEN VAN DE VLOOTSCHOUW

Een vlootsschouw inzetten gebeurt in de meeste gevallen op papier. De klassieke aanpak is gebaseerd op een indeling met twee assen. Een prestatie-as en een potentie-as. De prestatie-as verwijst naar de bijdrage vanuit het verleden en de potentie-as naar de mogelijkheden in de toekomst.

De twee meest voorkomende varianten werken met drie x drie (nine grid) of vier x vier verdeling (HR3P).

Vanuit de twee assen worden medewerkers in het juiste kwadrant geplaatst. Ieder kwadrant heeft zijn eigen strategie die vertelt hoe de ontwikkeling van de medewerker het best vormgegeven kan worden.

Het invullen gebeurt vaak tijdens een workshop. Het schema wordt op een groot bord gepresenteerd, waarna samen per medewerker bepaald wordt waar iemand geplaatst moet worden.

Het resultaat is een groot raster met alle medewerkers gepositioneerd. Vervolgens wordt dit in een spreadsheet verwerkt, zodat er per medewerker bepaald kan worden wat de ruimte is om doorgroei te faciliteren.

## **Voordelen:**

- Het hele MT heeft aandacht voor ruimte voor ontwikkeling;
- HR krijgt inzicht in strategische mogelijkheden met personeel;
- Eenduidigheid over doorstroom van talent.

## **Nadelen:**

- Kost veel tijd van zowel MT als HR;
- Doorlooptijd is lang, waardoor initiatieven uitgesteld kunnen worden;
- Voortgang en ontwikkelingen zijn moeilijk bij te houden;
- Beperkte omvang mogelijk, omdat aandacht snel verslapt.

Tegenwoordig zijn er wel systemen op de markt gekomen, die het proces moeten vereenvoudigen. Met name in de verwerking van gegevens is veel tijd gestoken. Dit heeft als voordeel dat HR tijd bespaart met het uitwerken en initiatieven dus sneller besproken kunnen worden.

In de praktijk zijn deze oplossingen echter niet gebruiksvriendelijk genoeg om daadwerkelijk door te breken in de markt. Het blijft hiermee een niche oplossing voor enthousiaste HR adviseurs en leidinggevenden. Om het aan te laten slaan en door te laten breken, moet de gebruiksvriendelijkheid vergroot worden.

## DE VLOOTSCHOUW ALS METHODE VOOR TEAM EN LEIDERSCHAP ONTWIKKELING

“If the human brain were so simple That we could understand it, We would be so simple That we couldn't.”

- Emerson M. Pugh

	Onvoldoende prestatie	Matige prestatie	Goede prestatie	Excellente prestatie
Grens bereikt	Energie verslinder	Energie verslinder	Harde werker	Harde werker
Groei binnen functie	Energie verslinder	Vraag teken	Harde werker	Harde werker
Op termijn promoveerbaar	Vraag teken	Rijzende ster	Rijzende ster	Talent
Direct promoveerbaar	Vraag teken	Rijzende ster	Talent	Talent

# 4 DE TEAM NAVIGATOR ALS VLOOTSCHOUWINSTRUMENT VOOR LEIDINGGEVENDEN

Vanuit de belemmeringen van de klassieke methoden en de voordelen van representatie en overzicht is de team navigator ontwikkeld. Na verschillende iteraties en gebruikerstesten is een systeem ontstaan dat flexibiliteit biedt om diverse teams te beoordelen en tegelijkertijd kwalitatieve en kwantitatieve analyses over teams mogelijk maakt.

Tijdens deze zoektocht is niet alleen de manier van werken aangepast, maar is ook vanuit de behoefte van een klant een nieuwe as toegevoegd: de inzetbaarheids-as. Het inzetbaar blijven is een belangrijk element voor vasthouden van de productiviteit, vooral tijdens transitie en verandering.

Het doel van een leidinggevende is niet alleen om vast te stellen of iemand functioneert en op de lange termijn ontwikkelbaar is, maar ook of hij vandaag goed in zijn vel zit. Zeker nu het duurzame inzetbaarheidsthema (ook juridisch) steeds belangrijker is voor werkgevers.

Het tweede wat we aangepast hebben is het proces van beoordelen. Door een interface te ontwikkelen die snelheid van beoordelen mogelijk maakt houden we de aandacht vast. Vooral als het niet over eigen medewerkers gaat is dit van belang. Daarnaast kan door online toegang iedere manager zelf vanuit zijn eigen agenda en behoefte het inzicht verkrijgen. Niet de HR-cyclus is leidend, maar de groei en ontwikkeling van het team komen centraal te staan.

Het derde probleem wat we steeds terugzagen keren is dat te veel nuances aangebracht werden in de beoordeling. Op zich niet erg tijdens het nadenken over interventies, maar het haalt scherpte weg bij de analyse van ontwikkelvraagstukken. Als iedereen gemiddeld presteert, dan valt er ook weinig te differentiëren in ontwikkeling van mensen. En te stimuleren in de vorm van belonen.

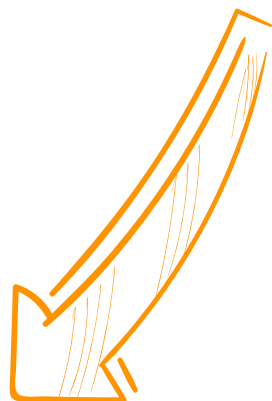
Deze drie factoren hebben ertoe geleid dat we de vlootschouw naar versie 2.0 hebben getild. We hebben de team navigator opgebouwd vanuit het perspectief van de direct leidinggevende, en zijn behoefte om het maximale uit zijn team te willen halen.

We hebben de Team Navigator zelfvoorzienend gemaakt. Dit houdt in dat de leidinggevende vanuit zijn eigen PC, direct online zijn team in kaart kan brengen. Door de snelheid en interactie die dit mogelijk maakt is in theorie "real time" inzicht mogelijk. Ook feedback en basis adviezen worden automatisch gegenereerd. De specialisten kunnen zich hierdoor specifiek richten op de belangrijke moeilijke vraagstukken.

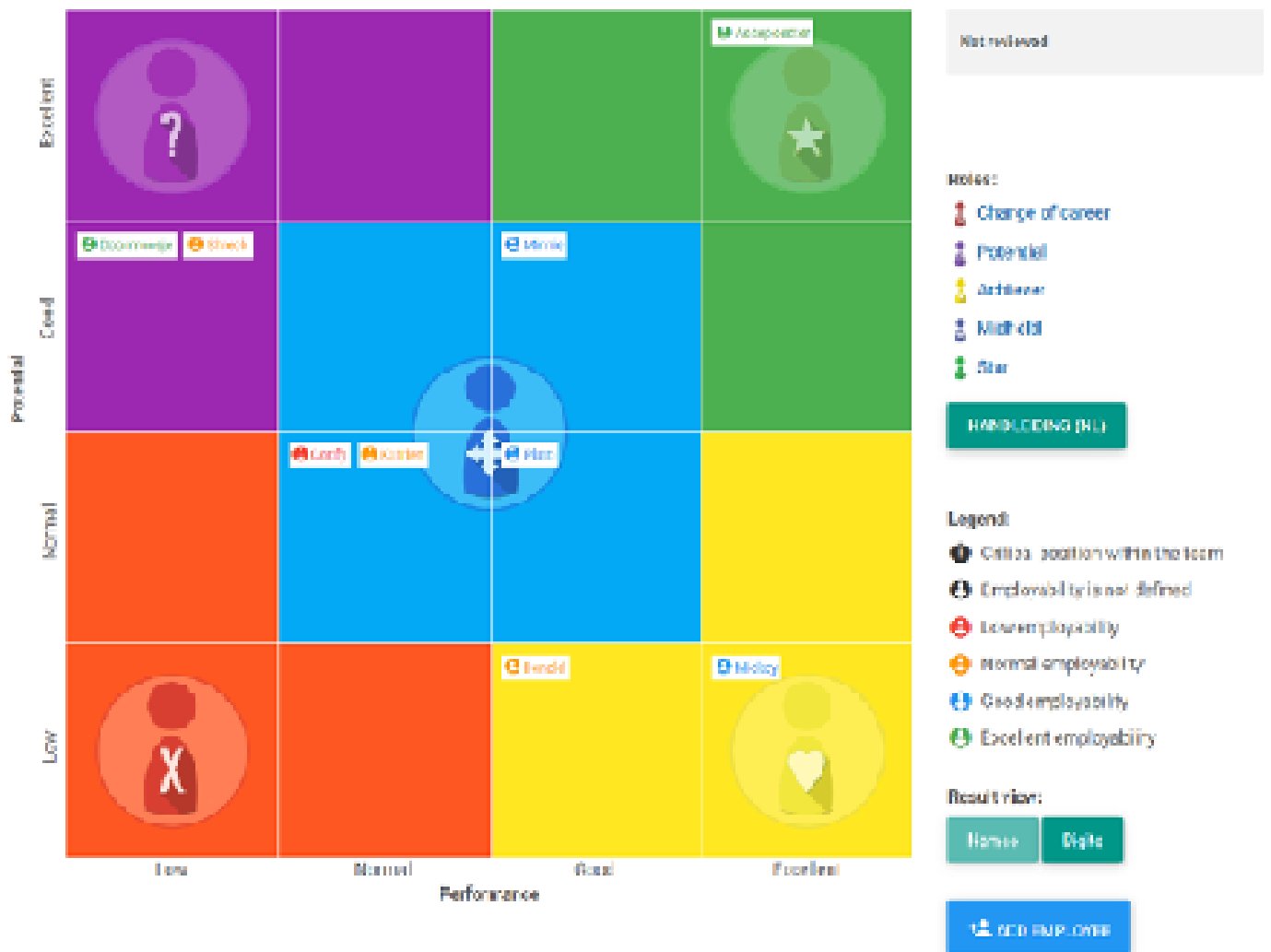
De Team Navigator maakt een soort foto van de beleving die de leidinggevende heeft bij zijn team. Net als in het gesprek zou gebeuren, willen we weten hoe de leidinggevende oordeelt en waar hij aandacht aan geeft. We loggen daarom niet alleen de resultaten maar ook de criteria waarvan de leidinggevendens gebruik maken.

Door middel van een slim algoritme, worden de medewerkers geplotted in een matrix zoals op de volgende pagina getoond. Door de positie te verbinden aan profielen, kunnen we net als in de eerder beschreven methoden adviezen koppelen aan de weergave. Wij doen dit vanuit profielbeschrijvingen, waar HR vervolgens weer haar beleid op kan vormen. (Uitleg van profielen bespreken we verderop in het document)

Omdat we werken vanuit een online databasesysteem met een online omgeving kunnen we veel sneller en meer data vergelijken en delen. Waar de klassieke oplossingen veel handwerk vragen, automatiseren wij een groot deel van de kwalitatieve data en bieden we ook de mogelijkheid om het te koppelen aan kwantitatieve data. Meer over de mogelijkheden en werking later, waar we in zullen gaan op de kansen en mogelijkheden die dit allemaal biedt. Eerst even terug naar de positionering en het proces.



**Klik hier voor de gratis tour van de Team Navigator**



Chosen criteria's

Performance:

1. KENNIS
2. KWALITEIT
3. ONAFHANKELIJKHEID
4. OUTPUT

Potential:

1. AMBITIEUS
2. CREATIEF
3. DOORZETTEND VERMOGEN
4. OPEN MINDED
5. VERANDERBEREID
6. MOED OP DE TOEGANG
7. ZELFBEWUST

Employability:

1. ENERGIEK
2. FLEXIBEL
3. SAMENWERKINGSGERICHT
4. TRANSPARAANT
5. TRUST
6. AANTWOORDELIJK

Test Team

Change of career	Potential	Adhiever	Midfield	Star
Economic	Coach	Coach	Coach	Aspocenter
Coach	Nicklas	Nicklas	Nicklas	Nicklas
			Nicklas	Nicklas



# 5 VERTALEN VAN DE VLOOTSCHOUW IN ONTWIKKELSTRATEGIEËN VOOR HET TEAM EN MEDEWERKERS

Nu de assen toegelicht zijn kan een vertaling plaatsvinden naar ontwikkeling van medewerkers. De klassieke methoden kennen een verdeling per vlak, met een advies. De Team Navigator werkt met profielen. Dit laatste sluit beter aan bij de huidige trend om medewerkers niet meer in gedwongen functies te beoordelen, maar vanuit een profiel de ruimte te geven de juiste bijdragen te leveren. Maar de basisprincipes blijven gelijk.


$$\boxed{1} + \boxed{2} = \boxed{3}$$

## Prestatie van medewerkers

Er wordt onderscheid gemaakt in medewerkers die goed tot zeer goed presteren, medewerkers die voldoende presteren en medewerkers die onvoldoende presteren. Als maat voor de verdeling is de normaalverdeling de meest gehanteerde vorm. Dit houdt globaal in dat 10-15% (zeer) goed, 70% voldoende en 10-15% matig presteert.

## Potentie van medewerkers

Bij het bepalen van de mogelijkheden om het beter te gaan doen, zien we een vergelijkbare aanpak. Nu gaat het over de mogelijkheden om te groeien/ ontwikkelen. In HR3P noemen ze dit "promoveerbaar", maar deze beschrijving is in mijn perspectief te beperkt. Groei en ontwikkeling van medewerkers kunnen immers ook in de richting van specialist of in de breedte binnen het vakgebied.

## WAT IS POTENTIE EIGENLIJK?

Potentie om te ontwikkelen is niet gericht op het feit of iemand iets kan leren, maar gaat over de inspanningen die het kost om iemand iets te leren. De vraag die een leidinggevende zich moet stellen is: "Wat is de kans dat de prestatie van een medewerker ooit even goed wordt als die van de beste presteerder?"

Het plaatje verduidelijkt dit, door te laten zien dat het verschil zit in de ontwikkeling tussen T1: de tijd die een topper nodig heeft om de juiste skills eigen te maken en T2: de tijd die een Change of career nodig heeft om dezelfde skills eigen te maken.

Deze tijd kun je vertalen in kosten en ze vergelijken met de kosten die gepaard gaan met uitwisselen van medewerkers.

## Inzetbaarheid van medewerkers

Zoals eerder aangegeven kent de Team Navigator ook een inzetbaarheid-as. Hierbij gaat het om de vraag hoe inzetbaar is de medewerker in het werk. Is de medewerker breed of kan hij slechts smal ingezet worden. Criteria hierbij zijn onder andere gezondheid, energie, trots en transparantie. Alles dat gekoppeld kan worden aan het welzijn van de medewerker in zijn werk.

Over duurzame inzetbaarheid wordt veel gesproken. Soms ontstaat de neiging om er een containerbegrip van te maken. Het is belangrijk om net als bij prestatie en potentie goed met elkaar te duiden wat de criteria zijn. Dit om te voorkomen dat er bij beoordeling verschillende beelden gebruikt worden.

Op basis van enkele honderden metingen binnen meer dan 250 teams zijn we erachter gekomen dat inzetbaarheidsproblemen een sterke relatie hebben met het (nabije) toekomstig presteren van de medewerker. Als een leidinggevende de inzetbaarheid laag inschat, zien we de prestaties in toekomstige metingen vaak verminderen. Het is voor leidinggevendenden dus een belangrijke indicator waar ze aandacht voor moeten hebben om de prestatie op peil te houden.

Concreet betekent dit, net als bij de ontwikkelmogelijkheden, dat ook inzetbaarheid en prestatieontwikkeling elkaar negatief beïnvloeden. Uitval neemt toe als medewerkers minder goed aansluiten bij de prestatiedoelen binnen het team.

Dit inzicht is een belangrijke conclusie voor het terugdringen van verzuim.

**Houden jullie bij verzuim rekening met prestatieproblemen of niet functioneren op de werkplek?**

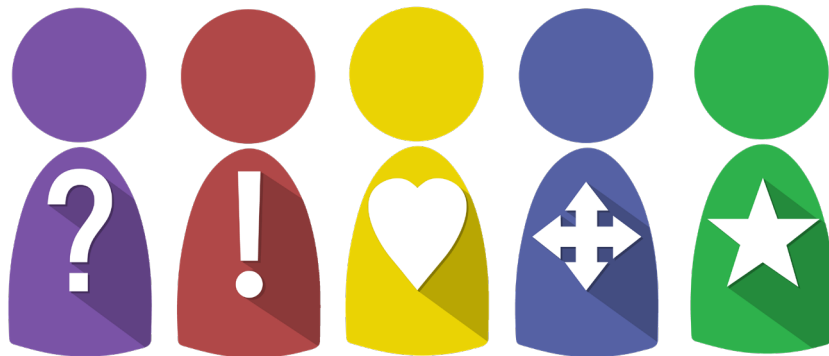
## **De “juiste dingen doen” voor de langere termijn, worden vaak genegeerd in ruil voor aandacht voor “urgente” korte termijn oplossingen.**

Terugkomend op de impact van de vlootschouw. De impact is niet zozeer gericht op de medewerkers die het betreft, als wel op de leidinggevenden en HR-adviseurs die gedwongen zijn in gesprek te gaan met het team en de individuele medewerkers over hun belangen en bijdragen.

Dit kunnen we alleen doorbreken door het natuurlijke gesprek opnieuw een kans te geven. Hoe logisch is het in jullie organisatie om vanuit een transparante open houding het gesprek met medewerkers aan te gaan?

# 6

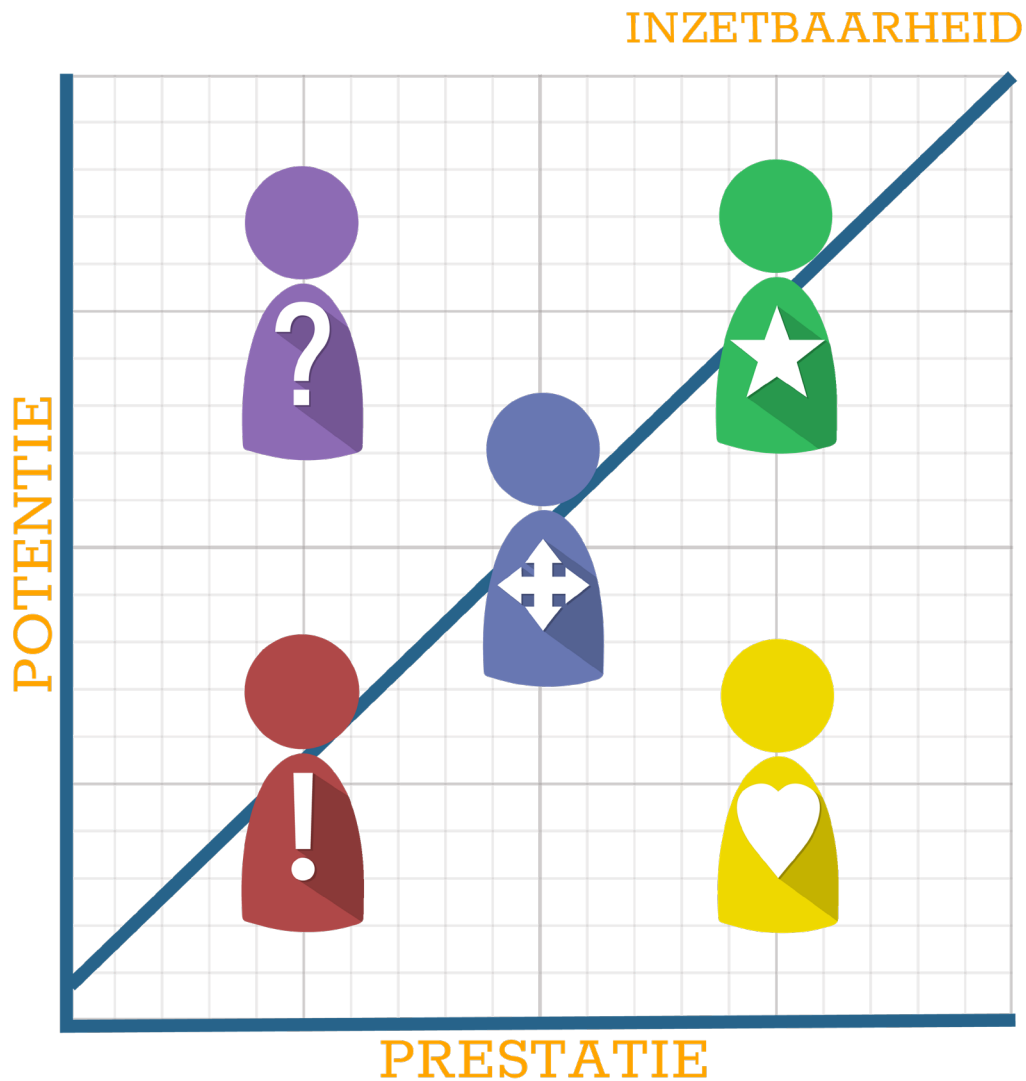
## VERTALEN VAN DE VLOOTSCHOUW IN ONTWIKKELSTRATEGIEËN VOOR HET TEAM EN MEDEWERKERS



Zodra medewerkers in het model geschouwd zijn, vertalen we dit naar een positie in de schouw. Iedere positie is gekoppeld aan een profiel met een interventie. Deze interventie gaat bijdragen aan de groei van de medewerker en daarmee het team.

NOOT: Er zijn drie vergelijkbare methoden om een vloot schouw te houden (meer over de verschillen kun je lezen in onze blogs)

1. De "Team Navigator", waarbij we werken met drie assen (4 x 4 x 4) die verwijzen naar vijf profielen
2. "Nine box grid" werkt met (3 x 3) verdeling waarbij ieder vlak een eigen advies kent
3. "HR3P" werkt met (4 x 4) verdeling waarbij meerdere vlakken verwijzen naar een vergelijkbaar advies voor interventies



Vanuit het overzicht zijn er vijf "ideaal profielen" te beschrijven, die ieder hun rol hebben in de ontwikkeling van het team: (Nederlands/Engels)

1. **Potential/potential:** Presteert onvoldoende, maar kan zich ontwikkelen;
2. **Topper/star:** Presteert goed, maar kan zich nog verder ontwikkelen;
3. **Harde werker/achiever:** Presteert goed, maar kan zich binnen de functie niet verder ontwikkelen;
4. **Change of career:** Presteert niet goed en kan zich moeilijk verder ontwikkelen;
5. **Middenmoot/midfield:** Presteert gemiddeld en heeft ruimte voor ontwikkeling.

Ieder profiel kent een ontwikkeltactiek en advies dat het beste bij de persona past. Dit advies is gebaseerd op het profiel die de medewerker binnen het team kan vervullen.

**Let op:** "Het is daarmee nog niet gezegd dat dit ook is wat de medewerker wil."

# **NATUURLIJK ONTWIKKELEN BINNEN HET TEAM MET SLIM LEIDERSCHAP**

“Everything should be made as simple as possible, but not simpler.”

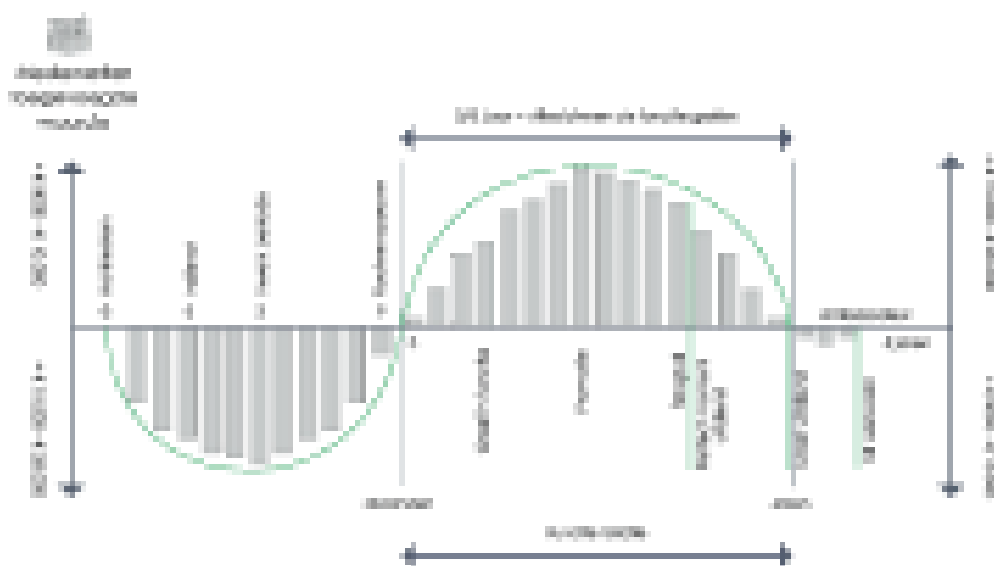
- A. Einstein

# 7 NATUURLIJK ONTWIKKELEN VANUIT LOOPBAANPERSPECTIEF

Teamontwikkeling en medewerker ontwikkeling zijn twee zaken die “natuurlijk” met elkaar verbonden zijn. Een team kan niet beter worden, als de medewerkers binnen het team niet beter worden.

Andersom werkt het helaas niet, groei van een medewerker is niet altijd een garantie voor teamontwikkeling. Het is dan ook van belang om eerst vast te stellen wat het team nodig heeft, voordat je kijkt naar de behoefte van het individu.

Bij het “natuurlijk” ontwikkelen van medewerkers hebben we te maken met twee zaken: de bijdrage van de medewerker aan het team en de bijdrage van het team aan de medewerker.



## Individuele waarde curve

Een individuele medewerker kent een natuurlijke groei als persoon en professional. En daardoor groeit ook de waarde die hij in de tijd toevoegt. Dit hebben we grafisch weergegeven in het volgende beeld (de curve is niet in verhouding van de werkelijke doorlooptijd)

Iedere medewerker kent een aanlooptijd, waarin de kosten voor het “on boarden” hoger zijn dan de waarde die toegevoegd wordt. Dit proces begint bij het vaststellen van de behoefte aan extra formatie en eindigt met de situatie waarin iemand alle competenties voor zijn werk beheerst en er geen uitdaging meer in zit. Of vanuit de medewerker bekeken het moment dat deze besluit op zoek te gaan naar een nieuwe baan, tot het moment van volledig ingewerkt zijn in de functie.

De investering van beide partijen zijn de aanloopkosten. Die zijn in eerste instantie hoger dan de bijdrage aan teamprestaties. Pas als iemand zelfstandig zijn bijdrage gaat leveren, begint de terugverdientijd, waarin de medewerker meer gaat opbrengen dan dat hij kost.

De toegevoegde waarde kent vervolgens een piekmoment waarbij de medewerker een balans vindt tussen routinematig kunnen handelen en voldoende bewustzijn hebben om flexibel te kunnen anticiperen op onverwachte omstandigheden. Op dit moment is de waarde van de medewerker maximaal.

Dan volgt een periode waarin het routinematig handelen steeds dominantier wordt en de medewerker steeds minder bewust anticipeert op veranderingen. Tot het moment dat de routine in de weg gaat staan van de flexibiliteit die nodig is om aan de klantvraag te voldoen

**Wat is binnen jullie organisatie een gemiddelde tijd die een medewerker nodig heeft om een piekprestatie neer te zetten? En wanneer gaat de routine de flexibiliteit verhinderen?**



# 8

## PROFIELEN BINNEN TEAMONTWIKKELING VANUIT NATUURLIJKE GROEI

Prestatiegroei van een medewerker is variabel in de tijd. Dit is ook terug te zien in de ontwikkeling van het team.

Voor ons is dit de fundamentele basis van een vloot schouw. Namelijk dat medewerkers in de tijd van profiel veranderen. Met als belangrijkste transitie: van potentie naar prestatie, naar inzetbaarheid. Want: hoe groter de uitdaging die een medewerker krijgt, hoe minder ruimte er overblijft om door te groeien (natuurlijk selectieproces).

De positie van de leidinggevenden en het team is om iedere medewerker maximaal te faciliteren om de groei van potentie naar prestatie, naar inzetbaarheid door te maken. Met als ultieme uitdaging: "een medewerker waardevoller de arbeidsmarkt opnieuw in te laten stromen dan hij oorspronkelijk is uitgestroomd."





## In dienst treden (potential)

Een natuurlijk begin in teamontwikkeling start bij het instromen in het team. Je komt bij het team met de potentie dat je gezamenlijk een waardevolle ontwikkeling door kunt maken (potential).

*In potentie want: "resultaten uit het verleden bieden ook hier geen garantie voor de toekomst".*

De nadruk bij de potential ligt daarom voornamelijk op het in de gaten houden of de prestatie zich in gewenste richting ontwikkelt. Een reguliere doorlooptijd van aanname (geen prestatie) tot bovengemiddelde prestatie is 1,5 jaar.

Hierin ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en team. Als de prestatie niet stijgt, dan moeten we aannemen dat de inschatting van de potentie niet goed is geweest, en zal de medewerker vervroegd naar de positie van change of career gaan.

Een prestatieprobleem ligt niet noodzakelijkerwijs aan de capaciteiten van de medewerker. Het kan net zo goed liggen aan de omstandigheden waarin de medewerker is geplaatst. Ook een leidinggevende en zijn team moeten zichzelf kritisch beschouwen, waarom is iemand niet in staat succesvol zijn bijdrage te leveren?

- Is er voldoende ondersteuning geboden?
- Hebben we juist geselecteerd?
- Klopt het inwerkprogramma wel?
- Etc.

## Kwaliteiten de ruimte geven (Toppers)

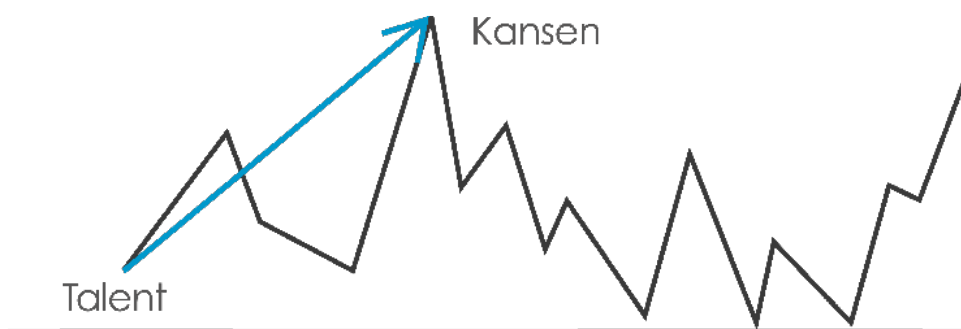
De tweede loopbaanfase is het bewust worden van de kansen en mogelijkheden om het team te versnellen. Een team bevat natuurlijk vele goede medewerkers, maar er zijn altijd individuen die boven het team uitstijgen. Dit zijn de echte toppers die voor het team het verschil kunnen maken. Deze enkelingen kunnen het team leiden naar innovatieve nieuwe inzichten en oplossingen. Ik noem dit ook wel de verkenner van de organisatie.

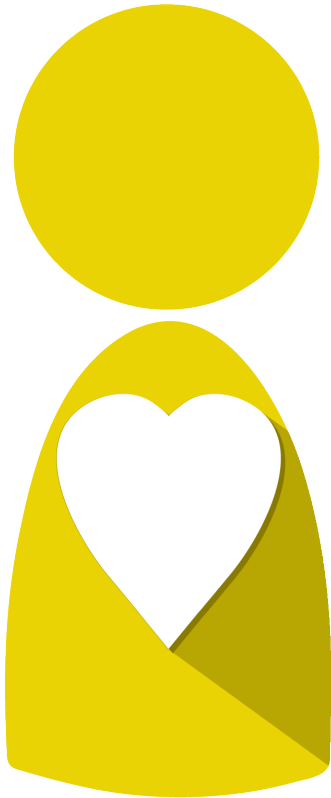
Net als in een leger hoeven verkenner zich niet te houden aan dezelfde regels als het peloton. Zij moeten juist sneller gaan om als ogen en oren te dienen, waardoor het peloton kan anticiperen op onzekerheden die liggen in de toekomst. Het peloton kan zich niet zo snel aanpassen als een individu dit kan.

De toppers richten zich op verborgen kansen en oplossingen. Dit gaat vaak ten koste van bestaande procedures en werkwijzen. Dit wordt in de creatieve sector ook wel "creative destruction" genoemd.

Je moet door een dal durven gaan om nieuwe, hogere toppen te bereiken.

Voor je echter met het hele team alles achter laat, moet je natuurlijk wel zeker weten dat de berg die je gaat beklimmen daadwerkelijk hoger is. Vandaar het belang van ruimte geven aan de verkenner door je toppers.





## Standaardiseren en exploiteren (harde werker)

Uiteindelijk moet natuurlijk ook de berg beklommen worden. Hier komt het profiel van de harde werker van pas. Dit zijn de mensen die in staat zijn om meters te maken. Zij bezitten de routine om met het peloton op sleeptouw, bergen werk te verzetten. Veel leidinggevenden zijn erg blij met deze groep. Je geeft ze namelijk een opdracht en hoeft er eigenlijk niet meer naar om te kijken.

Deze groep lijkt veel op de toppers, omdat ze dit in het verleden waren. Veel leidinggevenden maken de fout om de harde werkers bij veranderingen en nieuwe ontwikkelingen een rol te geven, maar vaak houden ze juist ontwikkelingen tegen. Nieuwe ontwikkelingen gaan ten koste van hun eigen routines. Waarom zou je veranderen als dat leidt tot slechtere prestaties (let wel op korte termijn)? Zij willen hiervoor natuurlijk eerst bewijs krijgen.

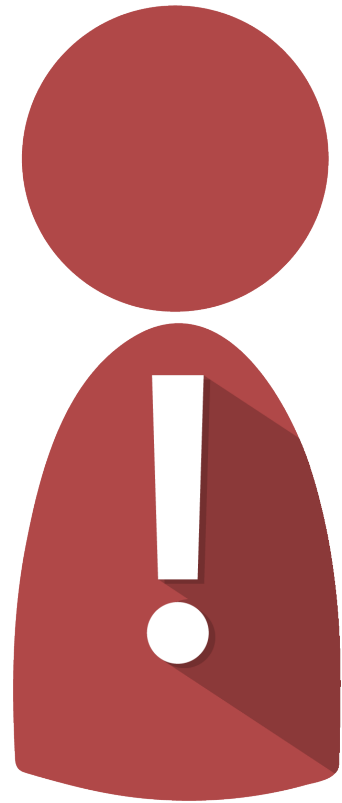
Daarentegen zijn ze zeer goed in het vertalen van hun routines in standaarden voor het peloton. Ze nemen mensen makkelijk mee. Kunnen handige tips en inzichten delen die vaak snel tot prestatie verhoging kunnen leiden. Het zijn prototype sergeanten in het leger. Geef ze een opdracht en ze voeren het uit.

## Loslaten en heroriënteren (change of career)

De laatste fase in teamontwikkeling is het loslaten van het oude.

Dit is een pijnlijk moment. Iets wat jaren succesvol is geweest past niet meer. Hoewel er vaak een lange aanloop is tot dit moment, zie je dat een trend als een logaritmische schaal exponentieel doorslaat.

Het ene moment is de prestatie nog 80% en binnen een jaar zakt het weg naar onder 10%. (er blijft altijd een restproductie over) Dit zie je ook terug in productvraag. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van langspeelplaten. Er is nog steeds een kleine groep fanatieke liefhebbers die een markt creëert. Maar het wordt nooit meer zo groot als het ooit was.



# 9 DRIE BELANGRIJKE FACTOREN BIJ ONTWIKKELEN VAN MENSEN

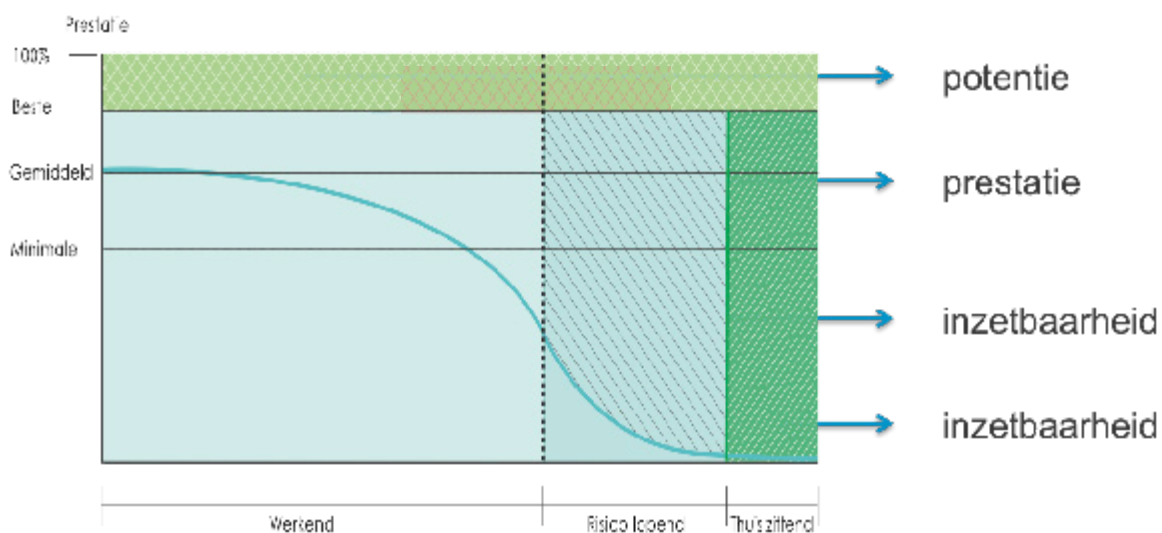
Binnen de sociale studies is de normaalverdeling een belangrijke manier om groepen te bestuderen. Voor de vlootschouw betekent dit, dat ieder extreem profiel 2,5% van het totale team is. 10% van de medewerkers bevindt zich statistisch in de uiterste hoeken van het model.

Daar komt een tweede groep bij van 10% per profiel die dezelfde minder extreme karakteristieken bezitten. Zij sluiten aan bij de extreme toppers, harde werkers, potentials en Coc, maar zijn niet extreem.

De grootste groep van 50% bevindt zich in de middenmoot. Leiding geef je met name aan de middenmoot. Zij vertegenwoordigen het peloton en je wilt dat zij net iets wendbaarder, sneller, beter worden. Dit doe je door gebruik te maken van inzichten die de andere profielen met zich meebrengen. En deze vervolgens in de juiste fasen in te zetten.

Hiervoor hanteer ik de volgende grafiek. Je zoekt steeds het optimale punt om je team te versnellen in zijn groei. Je ziet in de grafiek het verschil in rendement uitgezet ten opzichte van de inspanningen die je moet plegen.

Lage inzetbaarheid is het grootste probleem. Als iemand niet aanwezig is, levert hij geen bijdrage. Inzetbaarheid vergroten zorgt dus direct voor een bijdrage aan de productiviteit, tot het punt van volledige inzetbaarheid.



Prestatieverbetering is de volgende stap om productie te verhogen. Door iemand te leren hoe hij zijn prestatie verbetert, zal de productie toenemen. Maar zoals eerder aangegeven, kom je nooit verder dan de top van de berg. Met andere woorden het optimaliseren van een bestaand proces is eindig.

De laatste stap is innoveren van het hele proces. Door dingen anders in te richten is groei verder te versnellen en productie verder te verhogen.

Als leidinggevende of adviseur van een team moet je dus nadenken over de plek waar de meeste ruimte zit om groei te versnellen. Op de groeistrategie: Meer, Beter of Anders.

### Inzetbaarheid is kritisch

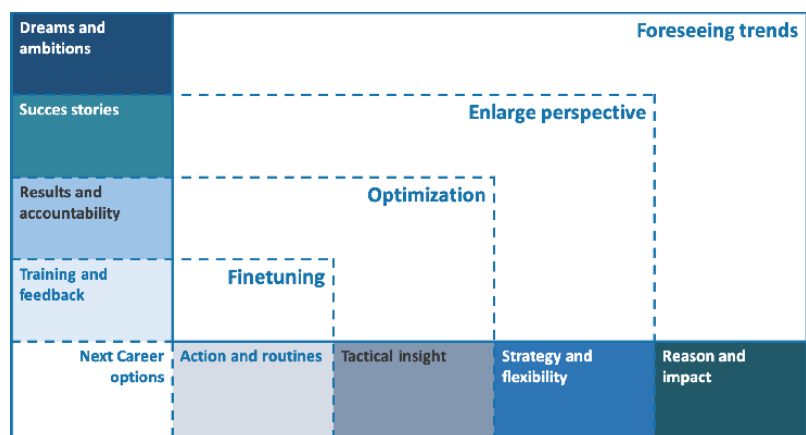
Een tweede punt dat nog niet aan bod is geweest, maar wat dit plaatje duidelijk maakt is de verandermogelijkheid in ontwikkeling. Een medewerker met lage inzetbaarheid is niet in staat tot veranderen. Een medewerker is in zijn hoofd bezig met zichzelf en niet met de bijdrage of ontwikkeling die gevraagd wordt.

Stel jezelf maar voor als je last hebt van hoofdpijn en je partner komt vragen waarom je iets nagelaten hebt te doen. Waarschijnlijk raak je hiervan geïrriteerd. Je verwacht inlevingsvermogen van de ander, zelfs als die het niet weet.

Dit geldt in een professionele omgeving net zo goed. Als je niet trots bent op je werk, dan zul je weinig aandacht hebben voor het resultaat. Ben je wel trots op je bijdrage, dan zal je bijna vanuit jezelf op zoek gaan naar mogelijkheden voor groei.

In relatie tot teamontwikkeling kun je stellen dat, de groei van het team start met inzetbaarheid en beter worden (kwaliteit). Daarna kun je kijken naar verbeteren van prestatie en meer (kwantiteit) en uiteindelijk ga je werken aan potentie en anders (innovatie). Hierdoor verbind je de behoefte aan korte termijn resultaat en succes met de mogelijkheid om in de toekomst de continuïteit te bewaken.

### Wat is de belangrijkste groeiambitie binnen jou team? Meer, Beter of Anders?



# IN DE PRAKTIJK AAN DE SLAG

“The proof of the pudding is eating it. By a small sample we may judge the whole piece.”

- Miguel de Cervantes



# 10 PLAN VAN AANPAK VLOOTSCHOUW INVOEREN

De vlootschouw kan los ingevoerd worden of onderdeel zijn van een bredere analyse. Wij zetten de team navigator in als onderdeel van een veranderproces (Human performance analyse), klanttevredenheid (wie maakt het verschil), medewerkerstevredenheid (hoe zien we elkaar), en natuurlijk strategische personeelsplanning.

Het proces van de vlootschouw zelf bestaat uit zes stappen:

1. Geef een duidelijke prioriteit aan je ontwikkeling
2. Kies richting van je ontwikkeling
3. Onderzoek de mogelijkheden in je team
4. Vertaal de mogelijkheden naar acties en interventies
5. Ga het persoonlijke gesprek aan met de medewerker
6. Leg het eigenaarschap bij de medewerker

## 1. Geef duidelijke prioriteit aan de acties die je wilt nemen

Een vlootschouw start met een kader stellen aan de oplossing die je zoekt. Vanuit een veranderingsbehoefte starten vraagt een andere focus, dan bij een aanpak om de klanttevredenheid te vergroten.

De vraag die je stelt neem je mee in het perspectief op de prestaties en ontwikkeling van de medewerkers.

Om duidelijke prioriteit te geven zijn er de drie opties die we eerder bespraken. Je begint met een keuze te maken waar je jouw team primair op gaat sturen. Wij beperken dit tot drie generieke strategieën:

Meer: dan ligt de focus op kwantitatieve output;  
Beter: dan ligt de focus op kwalitatieve output;  
Anders: dan ligt de focus op nieuwe ideeën.

Deze keuzes sluiten aan bij de eerdergenoemde indeling: start met oplossen inzetbaarheid, vervolgens prestatie en als laatste benut potentie. Uiteraard kun je een andere verdeling maken, maar zorg ervoor dat je duidelijk onderscheid maakt in "wat wel en wat niet" wordt meegenomen.

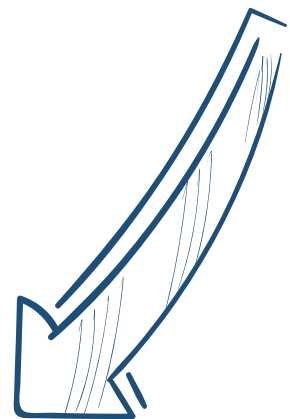
## 2. Vertaal je prioriteit in de richting waarin het team zich moet ontwikkelen

De gekozen strategie ga je verdiepen in de richting van de mogelijke interventies die je straks gaat kiezen. Hierdoor weet je waar je naar op zoek gaat binnen de capaciteiten van je huidige team.

- Wat is de afstand van je team tot het doel?
- Vraagt het revolutie of evolutie?
- Op welk termijn moet het gerealiseerd zijn?
- Wat wil ik binnen 10 weken bereikt hebben?

Door deze vragen te beantwoorden, heb je voor jezelf een duidelijker beeld van waar je naar op zoek gaat. Pas als je overtuigd bent van je antwoorden ga je door. Tip: formuleer het antwoord en kom er een dag later op terug. Sta je er nog steeds achter? Dan is het tijd voor actie!

Om als HR-professional met teamontwikkeling aan de slag te gaan is commitment van de leidinggevende belangrijk. Dit verkrijg je door hun eigen ambitie als uitgangspunt te stellen. De bereidheid om door te zetten als het moeilijk wordt is groter als de leidinggevende weet dat het hemzelf gaat helpen. De kracht is het betrekken van de eigen verwachtingen bij de interventies, die moeten gaan helpen om het gewenste resultaat te bereiken.



**Download hier het volledige  
teamontwikkeling sjabloon**

### 3. Onderzoek het team

Afhankelijk van je voorkeur ga je hier met de leidinggevenden en de vlootschouw aan de slag. Dit kan in een groepsbijeenkomst, maar ook in een-op-een gesprekken of door leidinggevenden zelf.

#### *Voorbeeld van de Team Navigator (filmpje op de site)*

*Wil je naast de vlootschouw ook vanuit strategische personeelsplanning aan de slag? Dan is het verstandig direct in de lijst ook aanvullende data op te nemen waarover je wilt rapporteren. We gebruiken hiervoor een Excel sjabloon om alle informatie eenvoudig in te lezen en later via terug rapporteren.*

1. leeftijd
2. opleidingsniveau
3. in diensttreding
4. deeltijdverband
5. in functie
6. etc.

*Vanuit de Team Navigator kunnen we zo op organisatie-, afdeling- of functieniveau inzichten combineren en teruggeven die bijdragen aan beleidvorming.*

Het resultaat is een overzicht van de medewerkers gekoppeld aan de verschillende profielen binnen het team. Het profiel dat aan de medewerker is gekoppeld, is de basis voor de richting die gekozen kan worden ten aanzien van de interventies die mogelijk zijn.

## 4. Acties bepalen binnen het team

Afhankelijk van het resultaat uit de vlootshouw en de gekozen prioriteiten kies je de richting voor je interventies. Dit vertaal je naar concrete acties en interventies op individueel niveau. Vaak denken leidinggevendenden, en ook HR-adviseurs, dat men vervolgens in gesprek moet gaan, maar er zit een stap voor.

Om de juiste interventie te selecteren wil je weten wie het allemaal betreft en hoe we hen het meest effectief kunnen ondersteunen.

Gaat het om een verplicht of een vrijblijvend traject? Zijn het veel betrokkenen, of gaat het om een individu? Willen we de nadruk leggen op kennis of op gedrag?

Er zijn vier groepsomvangniveaus voor interventies bij teamontwikkeling:

- **Grote groepen (10 man en meer);** interventies op collectieve ontwikkeling, uniformiteit, identiteit, klantbenadering etc. Het doel is samenhang en saamhorigheid te creëren
- **Middelgrote groepen (6-16 man);** interventies waarin overdragen van kennis of vaardigheden van belang is. Het doel is om effectief stappen te zetten
- **Kleine groepen (minder dan 6);** specifieke uitdagingen oplossen waarbij het samenwerkingsproces versterkt
- **Individueel;** extremen en persoonlijke uitdagingen aanpakken, zoals uitstroom, talentontwikkeling, aantrekken en doorstromen van medewerkers, specialisten vragen.

Als vastgesteld is om welk niveau het gaat, kun je ook nadenken over werkvormen etc. Hierover zijn meerdere boeken geschreven.

## 5. Vertalen van acties naar persoonlijke gesprekken

Pas nu ga je inhoudelijk met de medewerkers in gesprek. Hiermee bedoel ik niet dat je ze niet eerder kunt betrekken, maar dan gaat het om informeren op groepsniveau. Vanaf nu moeten zij mee gaan beslissen hoe zij zelf hun rol willen pakken in dit proces.

Dit heeft te maken met de belangen van beide partijen:

- Leidinggevende staat primair voor de continuïteit van het team en organisatie
- Medewerker staat primair voor individuele ontwikkeling

Het risico bestaat dat mensen het voor elkaar in gaan vullen. Op het moment zelf lijkt er consensus te zijn, maar uiteindelijk voelt niemand zich gebonden met het resultaat. Het gaat erom het goede gesprek te voeren, door open belangen te delen en oprechte betrokkenheid te tonen. We zien dit terug in drie fases:

### 1. TEAM BELANG IN HET GESPREK

- Benoem de uitdaging van de medewerker in relatie tot de teamdoelstelling
- Geef kaders van ontwikkelmogelijkheden

### 2. PERSOONLIJK BELANG VAN DE MEDEWERKER

- Vraag naar drijfveren van de medewerker. Hiervoor hanteren wij de volgende drie drijfveren die gepaard gaan met werk:
  - **Fun**, wat maakt het werk voor jou aantrekkelijk?
  - **Future**, wat wil jij leren of verder ontwikkelen?
  - **Finance**, welke zekerheden en verdienste verwacht je terug?
- Vraag naar de huidige werkervaringen. Klopt de uitdaging met zijn eigen veronderstelde capaciteiten? Hiervoor gebruiken wij de Flow theorie.

### 3. VERBINDEN IN HET GESPREK

- Bekijk samen hoe de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en bijdragen met elkaar verbonden kunnen worden.
  - Rekening houden met teamdoelstelling
  - Profiel van medewerker
  - Ruimte voor ontwikkeling
  - Belemmeringen en kansen

## 6. Eigenaarschap voor resultaat

Een goed gesprek is belangrijk voor teamontwikkeling. Om flexibel te kunnen blijven inspelen op de ontwikkelingen moet iedere partij zijn rol kennen in de afspraken die zijn gemaakt. Het scherp benoemen van belangen helpt hierbij:

- De leidinggevende is verantwoordelijk voor het resultaat uit het team en mag de medewerker op het achterblijven aanspreken;
- De medewerker wil een juiste uitdaging zodat zijn capaciteiten optimaal tot hun recht komen en zich verder kunnen ontwikkelen, dus daar is hij eigenaar van.

**Afspraken maken is dus het begin, de afspraak ook daadwerkelijk nakomen is de kunst!** Als leidinggevende moet je het resultaat van de inspanning dus zichtbaar maken. De medewerker is eigenaar van het resultaat en dus verantwoordelijk voor het leveren van de inspanning.

Een oprechte verandering start meteen, dus moet je binnen enkele weken zichtbaar resultaat kunnen vaststellen. Wij houden als vuistregel 8 weken aan. Duurt het langer, dan betekent dit dat de aandacht is verslapt en er extra triggers nodig zijn om verandering te borgen. Succesvol zijn begint immers met het zetten van de eerste stap.

# SUCCESSVOLLE PERIODE VAN GROEI

Een gemiddelde succesvolle periode binnen een team is 6 jaar. Je ziet vaak dat dit ook een crisismoment is voor medewerkers. Het is dan slim om te verbreden en op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging. Dit vraagt echter het lef om de keuze te maken. Niet zelden blijven medewerkers tegen beter weten hangen. Een medewerker kiest voor de zekerheid van een vaste baan en kan dit soms nog jaren volhouden, tot leidinggevenden of een reorganisatie uiteindelijk ingrijpen.

Maar net als in de markt kun je beter reageren als er nog volop vraag is. Dan is er nog volop budget en vertrouwen om te veranderen. Of in medewerkerstermen: als er nog voldoende energie is om te veranderen!

Hoe houden jullie in de organisatie mensen in beweging en voorkomen jullie dat iemand vastloopt?

# 11

## TACTISCHE VERTALING VAN VLOOTSCHOUW NAAR ORGANISATIE NIVEAU

Naast de kwalitatieve aanpak kun je ook met aanvullende data aan de slag. Achter de Team Navigator zit een statistische onderbouwing. Als je werkt met verschillen tussen mensen dan kun je een statistische aanname doen. De aanname is dat mensen in het team in gelijke verhouding rondom het gemiddelde zitten. Dit volgens het patroon van de normaalverdeling (Dit wordt ook gebruikt bij IQ en EQ-berekeningen).

Kort door de bocht kun je stellen dat het aantal mensen onder het gemiddelde gelijk is aan boven het gemiddelde. En dat ongeveer 15% daarvan (staat gelijk aan 1 sigma) heel goed of slecht is, en daarmee het gemiddelde extra zwaar beïnvloedt.

Voor de geïnteresseerden ga ik er dieper op in, omdat we op basis hiervan ook de financiële vertaling kunnen maken naar de waarde van interventies.

### *Dit hoofdstuk gaat over twee dimensies:*

1. Hoe zet je de verschillende profielen slim in, om de strategische wendbaarheid te vergroten? (Top down)
2. Wat is ons huidige waarde van het "Human Capital" in de organisatie, met andere woorden: zijn we voldoende goed uitgerust voor de toekomst (Bottom up)



## Human Capital, investeren in teams

Wat is de waarde van het huidige personeelsbestand? Investeren in teams kan een significante bijdrage leveren aan groei van de organisatie. Te vaak worden de voordelen niet gemeten en daarmee onvoldoende of niet ingezet.

Vanuit de functieverdeling, kan een vertaalslag gemaakt worden naar aantallen. Er zijn in de vlootschouw inzichten te halen ten aanzien van functioneren, ontwikkeling en inzetbaarheid.

De hoogte van de curve in de normaalverdeling zegt iets over de spreiding van prestatie, potentie en inzetbaarheid. Een hoge curve betekent dat er weinig verschil zit tussen de toppers en COC, een brede normaalverdeling betekent grote verschillen.

Een vuistregel is dat de grens bij 1 sigma getrokken wordt, wat er op neerkomt dat ongeveer 15% van de medewerkers eigenlijk onder de norm presteert. Bij een optimale verdeling op alle drie de assen, kun je concluderen dat 2,5% extreme posities (2 sigma) bekleden. Namelijk topper, Change of career (COC), Harde werker, of Potential.

In de praktijk waar niet vanuit een optimale teambalans wordt gestuurd, is de verdeling vaak scheef. Met name toppers en COC zijn oververtegenwoordigd met ongeveer 10%. En hebben hierdoor ook een veel grotere invloed op Human Capital beslissingen dan we theoretische zouden verwachten. Namelijk meer dan 2% van de totale invloed.

Dit wordt versterkt aan de negatieve zijde. Dit komt door de impact van medewerkers die niet presteren. En daarbij ook vaak een significant hoger inzetbaarheidsprobleem hebben.

Dit leidt tot lagere output, meer verzuim en lagere kwaliteit. Dit leidt tot de volgende financiële kengetallen waar je mee kunt rekenen:

- COC kost de organisatie -20% omzet per FTE
- Topper levert +15% omzet meer op per FTE
- Harde Werker levert een omzet van +10% per jaar per FTE
- De overige hebben gemiddeld een bijdrage van +5% omzetgroei per FTE

Wat opvalt is dat de kosten van disfunctioneren hoger zijn dan door excelleren wordt gecompenseerd. Dit heeft mede te maken dat er geen evenwijdige curve lijkt te zijn. Het verschil tussen goed en top zit in kleine dingen en vooral nieuwe ontdekkingen (soms levert het veel op, maar experimenten kennen ook fouten).

Voor een goede berekening moet je de personeelskosten van je eigen organisatie doorrekenen. Door die te verbinden aan de vlootschouw kun je de juiste kwantitatieve data verzamelen die de kwalitatieve inzichten onderbouwen. Hiervoor verwijs ik naar literatuur over de kwantitatieve analyse en bijvoorbeeld HR analytics.

## Inzetten profielen voor vormen van strategische groei

De tweede dimensie betreft de inzet van medewerkers bij het vormgeven van de organisatiestrategie. Wie zet je wanneer in?

Vanuit de organisatie kun je veel doen door een structuur te bieden aan de diverse profielen in de teams. Leidinggevenden leren bewust nadenken over de juiste interventie, zodat deze ook daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatiestrategie. Bij ieder profiel past een andere benadering.

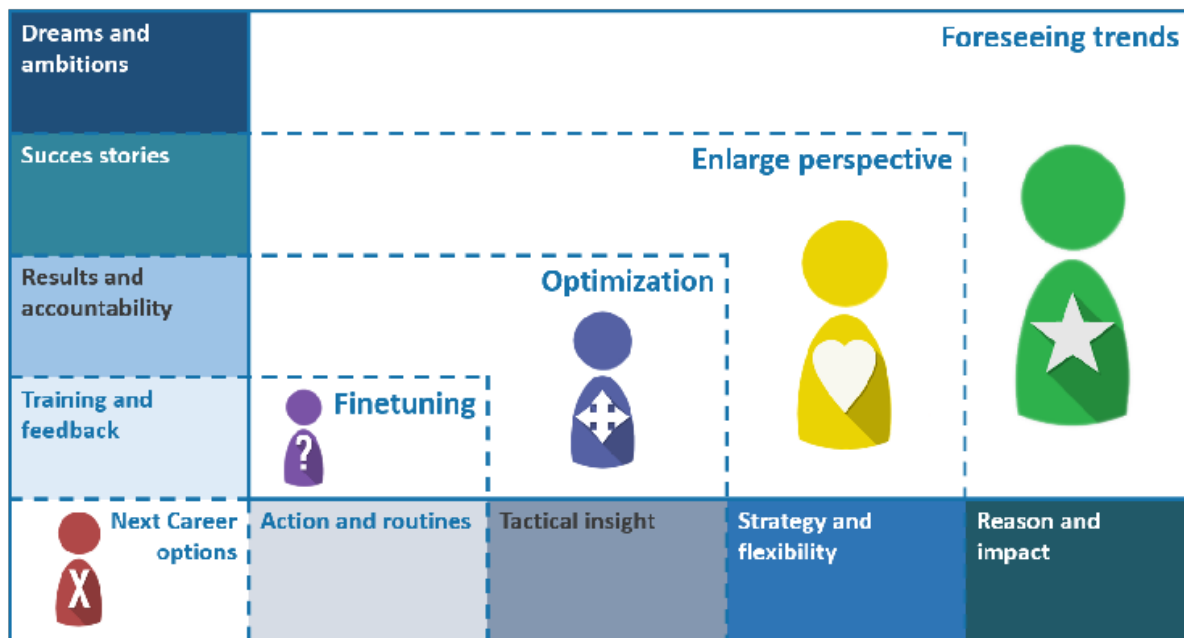
De enige uitzondering is de Change of career. Hier werk je niet aan ontwikkeling, maar aan door- of uitstroom. De betrokken medewerkers kunnen zich binnen het team niet meer ontwikkelen. Zij moeten vooral op zoek naar hun eigen kwaliteiten, en ontdekken waar ze die het beste tot hun recht kunnen laten komen.

De strategie hier is korte pijn bieden. Met andere woorden: “duidelijk zijn over de mogelijkheden binnen de organisatie als die er nog zijn en anders volledige energie op uitstroom”. Na de initiële begeleiding hoort dit niet meer thuis bij een leidinggevende. De relatie is vaak toch al moeizaam. Maar daar komt bij dat mobiliteit echt een specialistische taak is voor een loopbaan-, mobiliteit- of outplacement adviseur.

Als organisatie moet je zeker aandacht besteden aan deze groep. COC zijn ook een visitekaartje voor de organisatie. Ook de blijvende medewerkers kijken hoe de organisatie omgaat met COC. Er moet een balans zijn tussen respect en duidelijkheid.

# 12 ONTWIKKELMATRIX VOOR STRATEGISCH ONTWIKKELEN

Voor de overige profielen werkt de volgende matrix. De matrix gaat van expliciete kennisdeling bij de potentials, (waarbij kennisdelen gericht is op overdragen van generalistische kennis) stapsgewijs naar steeds meer intrinsieke kennisontwikkeling bij de toppers (waarbij het gaat om voelen, ervaren en begrijpen hoe het werkt).



## Potentials ontwikkelen

Voor potentials richt de aandacht zich op het aanleren van kennis en vaardigheden. Hierbij moet je denken aan trainingen, inwerken en directe feedback. Alles is gericht op het aanleren van routinematige handelingen. Denk aan gebruik van systemen, leren kennen van procedures, standaardmethoden etc. Alles is voornamelijk gericht op prestatie verbeteren.

Een potential moet zijn potentie waarmaken en in prestatie omzetten voordat hij zich met vernieuwingen in het team kan bezighouden. Dit staat los van de ervaring of potentie die iemand meebrengt (met als uitzondering als de kennis/ vaardigheid niet in de organisatie aanwezig is).

## Middenmoot ontwikkelen

De tweede groep is de middenmoot. Hierbij ligt de nadruk op verdiepen van kennis. Vooral het aanleren van trucjes die het werk sneller en efficiënter laten verlopen. De "Lean methodiek" is hier een goede benadering in. Je leert mensen nieuwe werkwijzen door samen te ontdekken hoe het beter kan.

Groei stimuleer je als leidinggevende door verschillen en voorbeelden te laten zien, afspraken en resultaten transparant te maken, zodat iedereen doordrongen raakt van de mogelijkheden om het beter te doen.

## Harde werkers ontwikkelen

De Harde werkers die zijn al heel erg goed! Zij kennen de routines en leveren een grote bijdrage. Je beloont hen door hun voorbeelden terug te geven aan het team. Laat hen het voorbeeld zijn van wat mogelijk is.

Het risico van harde werkers is wel dat ze weerstand hebben tegen verandering. Het aangesloten houden bij de strategie en flexibel laten anticiperen op veranderingen in de omgeving is een uitdaging. Het verbreden van het perspectief staat bij deze groep centraal. Wat kan betekenen dat ze besluiten niet mee te gaan in de strategie en zelf vertrekken. Wat een prima oplossing is tegen een toekomstige confrontatie als ze vastlopen in de rol van COC.

## Toppers ontwikkelen

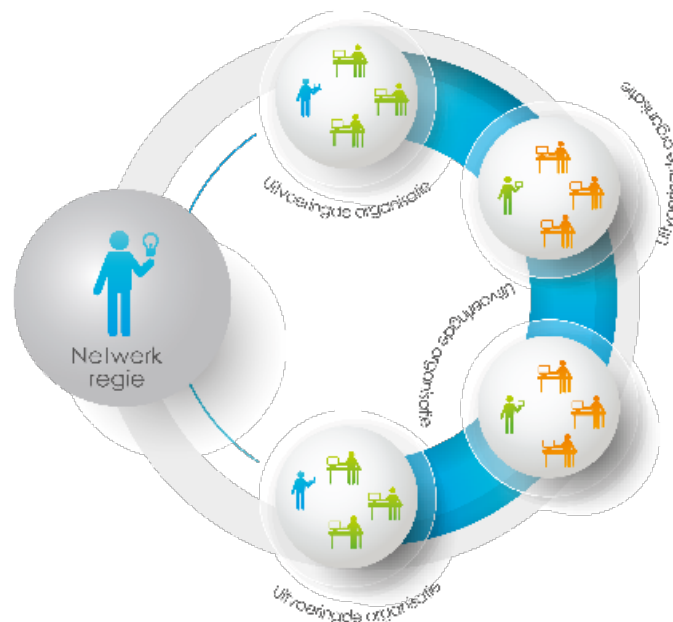
De laatste groep, met de meest complexe ontwikkelstrategie, zijn de toppers. Hen wil je verbinden aan de organisatie. Dat doe je door ze uitdagingen te geven die buiten de routines van het werk liggen. Door ze trends te laten ontdekken, experimenten uit te laten voeren, creëer je een win-win situatie. Zij worden uitgedaagd om sneller te ontwikkelen (mogen afwijken van processen en procedures) en de leidinggevende kan zich richten op de middenmoot van zijn team die aandacht verdient om het beter te gaan doen.

# AFRONDEN EN AAN DE SLAG

Ben trots,  
Heb ambitie,  
Kies resultaat,  
Blijf flexibel,  
En ben succesvol!

# 13

## DE RELATIE VAN DE VLOOTSCHOUW NAAR DE ANDERE HR-ONTWIKKELINGEN



Zoals je gemerkt hebt is er met de vlootschouw enorm veel mogelijk. Er liggen verschillende relaties tussen de kwalitatieve analyse en andere HR-gebieden, maar ook naar leiderschap, cultuur verandering en teamontwikkeling.

De vlootschouw verbindt inzichten van de leidinggevende met de mogelijkheden van HR en de ontwikkeling van het team richting de doelstellingen van de organisatie. Hierbij enkele voorbeelden waarop raakvlakken tussen de vlootschouw en andere HR-onderwerpen zitten.

### De gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus is de meest voor de hand liggende relatie van allemaal. Eigenlijk ben ik hier al op ingegaan bij de beschrijving van de zes stappen. De leidinggevende moet bepalen vanuit zijn ervaring met de medewerker en de doelstellingen die aan zijn team gesteld zijn, wat de ruimte is voor de medewerker om zich te ontwikkelen in de richting van zijn persoonlijke ambities.

Een bijkomend voordeel is dat de voorbereiding vanuit de vlootschouw helpt bij een objectievere beoordeling van de medewerkers. Er is geen tijdsverschil tussen de beoordelingen. (Meer over deze bias lees je in het boek *thinking fast, thinking slow* van Daniel Kahneman).

## Talentmanagement

Binnen talentmanagement zijn er twee stromingen. De stroming die talentmanagement ziet als een middel om talenten van medewerkers naar boven te halen en daarop te ontwikkelen. En de tweede stroming die op zoek gaat naar de meest talentvolle medewerkers.

De vlootschouw is toepasbaar bij beide richtingen van talentmanagement. Door de vlootschouw is het voor de organisatie mogelijk om snel inzicht te krijgen in de door leidinggevende aangewezen toppers. Dit zijn de medewerkers die binnen het bestaande team boven de groep uitstijgen. Vanuit hun rol kan onderzocht worden wat hen bijzonder maakt en hoe dat binnen het talentmanagementproces versterkt kan worden.

Het voordeel de vlootschouw is dat de lijn direct betrokken is bij het vormgeven van talentmanagement. Dit heeft inhoudelijke voordelen, maar zeker ook voordelen richting betrokkenheid van de medewerkers.

## HR-analytics

HR-analytics is het onderzoeken van significante oorzaakgevolg-relaties met betrekking tot HR-informatie. Het doel is voorspellingen te doen over de invloed van HR op het ontwikkelen van het personeelsbestand. Te denken valt aan succesfactoren bij aanname, indicatoren die prestatie voorspellen, doorstromen richting leidinggevende functies etc.

De vlootschouw is een aanvullende bron van informatie die impliciete kennis bij leidinggevendenden objectiveert. En daarmee is het een waardevolle extra bron om inzichten te vergroten. Het is daarvoor wel belangrijk om te werken met een op database gebaseerd systeem, om verwerking van de informatie mogelijk te maken.

Een deel van onze ervaring hebben we direct verbonden met de Team Navigator. Door extra informatie op te nemen over de medewerkers, genereren we automatisch verschillende statistische inzichten gekoppeld aan de kwalitatieve beoordeling.

## Medewerkerstevredenheid

Medewerkerstevredenheid is een belangrijke indicator voor het succes van een organisatie. Als een medewerker tevreden is, zal hij beter presteren. De meeste onderzoeken kijken daarbij naar alle randvoorwaardelijke activiteiten die een organisatie onderneemt. Denk aan: werkplek, communicatie, sfeer, leiderschap etc. Maar net als bij klanttevredenheid is het van belang onderscheid te maken tussen

medewerkers die tevreden zijn en goed functioneren versus medewerkers die ontevreden zijn en niet functioneren.

Uit onderzoek naar klanttevredenheid blijkt het verband tussen tevredenheid en loyaliteit niet zo groot als in eerste instantie lijkt. (lees hierover NetPromoteScore onderzoek)

De vlootschouw is een hulpmiddel om gedifferentieerd naar medewerkerstevredenheid te kijken. Een team dat optimaal functioneert heeft waarschijnlijk een veel positiever beeld van de organisatie, dan een team dat het lastig heeft. Dit kan intern gedreven zijn, maar evengoed bepaald worden door externe factoren. Denk aan de politiek, klanten, concurrentiedruk etc. De vlootschouw geeft dus waardevolle aanvullende informatie om de cijfers van medewerkerstevredenheid beter te interpreteren.

### **Veranderprocessen**

Binnen verandering moeten medewerkers hun routines aanpassen. Dit vraagt om het loslaten van oude patronen, en aanleren van nieuwe. Sommige medewerkers blijken daar makkelijker toe in staat dan anderen.

Veel veranderprocessen worden uniform aangevlogen. Iedereen moet naar dezelfde training en leert dezelfde werkwijze aan. Op papier klopt dit natuurlijk, omdat men nagedacht heeft over de optimale structuur en iedereen graag daarin meeneemt.

In de praktijk werkt dit vaak anders. Dit heet dan weerstand tegen veranderen. Vaak is het alleen geen weerstand tegen veranderen, maar tegen de voorgestelde verandering (Thijs Homan). Men wil het wel anders doen en zeker beter gaan doen, maar alleen vanuit hun eigen ideeën.

De vlootschouw kan hier een belangrijke rol spelen. Door de toppers te laten voorgaan in het vormgeven van de verandering en dit slim via de harde werkers in het team te laten landen is veranderen geen opgelegd plan meer, maar een logische verbetering. Slim omgaan met de capaciteiten in het team lost een heleboel weerstanden op. Veranderen kan hierdoor sneller en met een beter resultaat.



## Reorganisatie

Een bijzondere vorm van veranderen is de reorganisatie. Met name de van boven opgelegde reorganisatie waarbij de structuur gewijzigd wordt en er grotere groepen mensen de organisatie moeten verlaten.

Voor de meeste medewerkers zijn dit onbegrijpelijke processen die grote impact hebben op teams en leidinggevenden. Het proces wordt over het algemeen technisch aangevlogen met als uitgangspunt een afspiegelingsbeginsel voor af laten vloeien van medewerkers.

Dit proces wordt als normaal gezien, maar staat haaks op wat een organisatie zou moeten willen. Vanuit een natuurlijk groei principe moet je juist potentie aantrekken om verandering te stimuleren en niet vaste routines vasthouden. Een afspiegelingsprincipe betekent afscheid nemen van de laatst aangenomen medewerkers. Met andere woorden weerstand tegen verandering verstevig je door de vernieuwing weg te halen.

Een zachte reorganisatie op basis van potentie vanuit de vlootshouw zou veel slimmer zijn. Dan moeten leidinggevenden wel het lef hebben om te durven besluiten in het voordeel van talent. Dit houdt in dat ze afscheid moeten nemen van medewerkers die niet goed meekomen.

Een slimme organisatie zorgt voor een cultuur waarin aannemen en afscheid nemen volledig geaccepteerd is. Dan ontwikkel je reorganisatiekracht in plaats van verzwakking.

Een vlootshouw inzetten om de reorganisatie aan te vliegen vraagt om vertrouwen in jezelf. Zowel op directieniveau als bij leidinggevenden en HR. Het is natuurlijk veel makkelijker een systeem de schuld te geven van een ontslag, dan zelf dit besluit te nemen.

# 14

## CONCLUSIE. AANBEVELINGEN EN VERWIJZINGEN

Het doen van een vlootshouw is waardevol als je vanuit de kwaliteit van medewerkers met teamontwikkeling aan de slag wilt gaan.

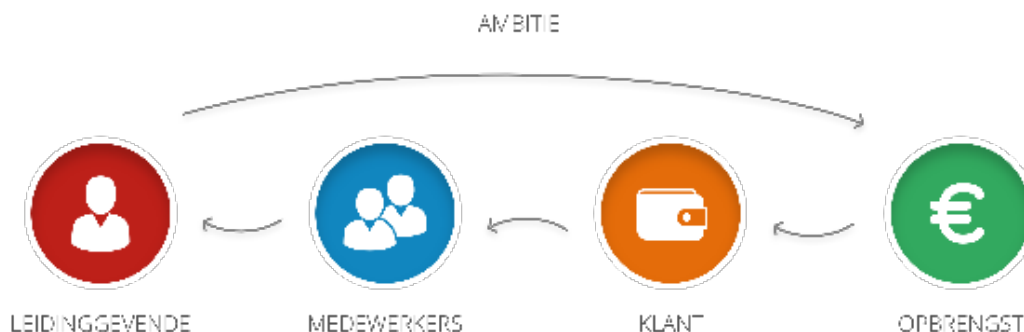
Het helpt bij het maken van de verbinding tussen strategische besluitvorming, tactische ontwikkeling en het uiteindelijk doorvoeren van operationele interventies.

Het brengt HR-skills onder de aandacht van zowel directie als leidinggevenden. En aandacht is een van de belangrijkste redenen voor groei. Maar aandacht geven is geen eenmalig kunstje. Als organisatie moet het in beeld brengen van teamontwikkeling onderdeel zijn van een continu proces. Aandacht geven aan medewerkers en hun ontwikkeling moet op alle niveaus van de organisatie een terugkerend onderwerp zijn op de agenda.

### Ervaringen met de inzet

Met name de eerste keer kritisch nadenken over personeel en prestatie is voor veel organisaties spannend. Zowel bij HR, die het proces moet initiëren, als bij directie merken we een terughoudendheid. Je moet namelijk volledig op het oordeel van elkaar vertrouwen. Het lijkt veel makkelijker om vanuit een puntentelling een besluit te nemen, dan vanuit je eigen mening.

Het vraagt lef om te accepteren dat je inderdaad ook fouten kunt maken in je beoordeling. Toch zijn wij van mening dat je beter een verkeerde beslissing kunt nemen, waarbij je wel duidelijk een standpunt inneemt in de richting van het door jouw geambieerde doel, dan stil te blijven zitten en te wachten tot voor jou besloten wordt.



Dit geldt niet alleen voor jezelf, maar ook voor de medewerkers in de organisatie. Ook zij kunnen niet excelleren als ze alle risico's proberen te vermijden. Goed voorbeeldgedrag vanuit de leiding en HR is noodzakelijk om ook in de operatie tot succesvolle aanpassingen te komen.

Een vlootschouw kan niet alleen bijdragen aan een betere besluitvorming, maar ook aan een organisatie die keuzes durft te maken. Het draagt bij aan een cultuur waarin: "Fouten maken mag, zolang als je ervan leert." kan worden gestimuleerd.

### **Organiseer vanuit de opbrengst terug**

Voor HR heb ik dan ook een belangrijke boodschap:

**"Laat je niet afschrikken door alle bezwaren en belemmeringen, maar ga gewoon aan de slag. Bouw ervaring op, maak samen met leidinggevenden fouten. En bovenal: leer wat het op kan brengen."**

Je hoeft niet de hele organisatie in een keer mee te nemen. Werken vanuit succesverhalen en resultaat (opbrengst) werkt soms beter dan het gedwongen uitrollen van de vlootschouw over alle afdelingen.

Om de vlootschouw succesvol in de organisatie in te bedden zou ik starten met leidinggevenden die het voordeel ervan inzien. Maak het leuk en help hen succesvol het voordeel te benutten. Als het van henzelf is, dan is de kans dat het succesvol geïmplementeerd wordt ook veel groter. Naar mate je zelf meer ervaring hebt opgedaan, komt vanzelf het moment dat je vanuit lichte sociale druk uiteindelijk de hele organisatie uitrolt.

Hoe goed dit werkt blijkt wel uit een casus van een grote gemeente, die wij op onze site beschrijven. Ook daar zijn we begonnen bij een kleine groep enthousiaste leidinggevenden. -De ervaring leert dat goede enthousiaste leidinggevenden het voordeel wel zien-. Pas nadat zij enthousiast werden, kreeg HR en het management interesse.

Begin daarom vanuit het hoofdstuk: "plan van aanpak" of download het stappenplan van onze website. Dan kun je morgen al met leidinggevenden aan de slag die jou enthousiasme delen.

Werken vanuit een alomvattend plan lijkt makkelijker, maar in de praktijk is dat veel moeilijker. Start liever iteratief door aan de slag gaan met enkele enthousiaste leidinggevenden. Je hoeft dan niemand extra te betrekken of te vragen en maak je een foutje, dan zal iedereen je dat vergeven. Bij een grote uitrol krijg je weerstand en zullen fouten door tegenstanders groot uitgelicht worden.

**Ik ben benieuwd: "Wat heb jij nodig om morgen te starten?"**

# CONCREET AAN DE SLAG!

Op onze website van de [www.HumanNavigator.org](http://www.HumanNavigator.org) kun je kiezen voor verschillende partners die je graag faciliteren met de inzet van de Team Navigator.

Of kun je zelf direct aan de slag. Je meld je aan, waarna je vanuit het dashboard gratis een eerste team in kunt voeren. Ga samen met de leidinggevende vervolgens achter de computer zitten en volg de stappen om het team in kaart te brengen. Je zult merken dat je binnen 1 uur samen je eerste vloot schouw hebt gemaakt.

In Team Navigator tref je een handleiding aan met de profielen en ontwikkelstrategie die horen bij het profiel van de medewerker.

We faciliteren voor klanten regelmatig pilot sessies en ook helpen we met een organisatie brede uitrol van de vloot schouw en strategische personeelsplanning. Vanuit onze ervaring met HR-projectmanagement en implementeren van leer- en ontwikkelprogramma's, bieden we een structuur die snelheid geeft aan het proces. In alle gevallen werken we dan samen met zowel de HR-afdeling (of verantwoordelijke) en directie voor draagvlak in de organisatie.

Met andere woorden of je het nu zelf doet, samendoet, of je jezelf hierin laat ontzorgen. Laat vooral deze kans om Human resource management dicht bij het proces te brengen niet liggen. Het is daarvoor veel te waardevol en leuk.

*PS: Zoek je een spreker, inspirator of begeleider om jou in jouw omgeving aandacht voor teamontwikkeling en leiderschap onder de aandacht te brengen? Het delen van kennis is voor ons een belangrijke bron van inspiratie. Wij helpen je graag verder met inspirerende verhalen, ervaringen en vragen voor de toekomst van HR-ontwikkeling in de organisatie.*

Heb je eigen ervaringen of inzichten die je wilt delen? Ik ontvang ze graag persoonlijk via [Bastianen@b-leef.nl](mailto:Bastianen@b-leef.nl)

Bart Bastianen  
[Bastianen@b-leef.nl](mailto:Bastianen@b-leef.nl)  
Oprichter en ondernemer  
[HumanNavigator.org](http://HumanNavigator.org)  
[B-leef.nl](http://B-leef.nl)

# WACHT NIET LANGER, MAAR EXPERIMENTEER MET WAT HET JOU OP KAN LEVEREN!

*Ben trots,  
heb ambitie,  
kies resultaat,  
blijf flexibel  
en ben succesvol!*

Succesvol kun je alleen zijn als je daadwerkelijk iets doet. Zoals eerder beschreven in de prospect theorie, blijkt dat veel mensen eerder kiezen voor het vermijden dan voor het confronteren van onzekerheid, met als kans er veel beter uit te komen.

Een organisatie kan dit gedrag belonen, of juist doorbreken. De vlootschouw, en zeker de Team Navigator is erop gericht mensen in hun kracht te zetten, door ze te betrekken bij de juiste vraagstukken. Dit geldt ook voor jezelf. Wat voor type medewerker ben je zelf?

Je zult merken dat je zelf anders reageert in verschillende situaties. Zo zul je als adviseur geneigd zijn om iemand te vertellen er volledig voor te gaan. Terwijl je, zodra het jezelf betreft, misschien toch liever even afwacht? Het probleem daarmee is alleen, wie start er dan?

Er is een derde weg mogelijk. In plaats van 'vol erin' werkt stapsgewijs ervaring opbouwen soms beter. In plaats van alles voor te bereiden, kun je ook dingen laten gebeuren. Deze experimentele benadering geeft je de ruimte om echt te begrijpen wat nodig is om succesvol te worden. Geen enkel idee is vanaf het eerste moment succesvol, pas na hard werken en leren van fouten onderweg kom je tot het inzicht dat nodig is.



## ONS VOORSTEL OM TE STARTEN

Op onze website de HR-vlootschouw.nl vind je een link naar een demo omgeving. Hier kun je vrijblijvend testen hoe de Team Navigator werkt. Nu heb je gezien hoe het systeem werkt, en is het tijd voor het echte experiment:

- Kies een leidinggevende uit en vraag hem een uur met jou te gaan zitten
- Registreer jezelf gratis in het systeem
- Voer de namen van de leidinggevende en zijn medewerkers in het systeem in
- Ga met de leidinggevende achter de computer zitten en start je eerste vlootschouw
- Laat de leidinggevende zijn team ranken op de drie onderdelen: prestatie, potentie en inzetbaarheid.
- Bekijk het resultaat samen en bevrage elkaar over de inzichten die het geeft.

Vanuit het resultaat ontvang je een korte beschrijving van de profielen, lees dit op een rustig moment nog eens na. Reflecteer op de inzichten en conclusies die je eerder zelf al had getrokken. Daarnaast staan wij gratis ter beschikking om telefonisch extra input en reflectie te geven. Kortom maak er een leuke leerervaring voor jezelf van! Leren, experimenteren en fouten maken is leuk als je dit op voorhand hebt meegenomen.

Met andere woorden of je het nu zelf doet, samendoet, of je jezelf hierin laat ontzorgen. Laat vooral deze kans om met elkaar in gesprek te gaan niet liggen. Het is daarvoor veel te waardevol en leuk!

*PS: Zoek je een spreker, inspirator of begeleider om jou in jouw omgeving aandacht voor team ontwikkeling en leiderschap onder de aandacht te brengen? Het delen van kennis is voor ons een belangrijke bron van inspiratie. Wij helpen je graag verder met inspirerende verhalen, ervaringen en vragen voor de toekomst van HR-ontwikkeling in de organisatie.*

**Drs. ing. B.J.M. Bastianen**

Oprichter en adviseur

[HumanNavigator.org](http://HumanNavigator.org)

[HR-vlootschouw.nl](http://HR-vlootschouw.nl)



Enthousiast geworden? Schrijf je dan nu in en krijg 7 dagen gratis toegang tot de volledige functionaliteit van de Team Navigator

**TEAM  NAVIGATOR**

**BART BASTIANEN**