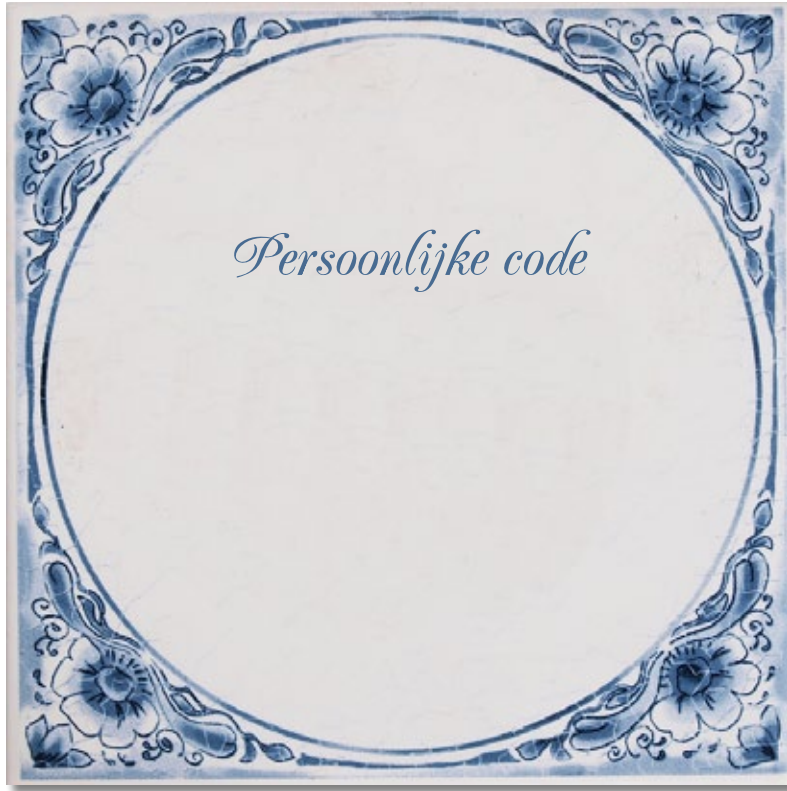




DE STREEPJESCODE VAN HET IPO-BUREAU





HET IPO EN 7ZEBRA'S

2012 was voor het IPO-bureau het jaar van cultuurverandering. 7Zebra's trok vanaf najaar 2011 tot eind 2012 op met de ploeg die samen moet gaan werken als team. Dit team moet uiteindelijk de gezamenlijke belangen van de provincies behartigen.

Wij wensen jullie van harte de cultuur toe die jullie voorstaan. Uitdaging voor ieder van jullie is om daar als cultuurdrager persoonlijk aan bij te (blijven) dragen en er met elkaar op te sturen. Het verdient respect dat wij zijn toegelaten tot jullie territorium. Sommigen vonden het plezierig dat we er waren. Anderen zagen ons liever gaan dan komen. Wij vinden het krachtig dat analyse, acties en adviezen van de werkvloer zijn gekomen. En hopen dat het systeem overeen gaat stemmen met de doelen en waarden.

We hebben dit boekje met uitspraken en inzichten voor jullie samengesteld, om in de hand te houden bij het IPO en op iedere andere werkplek. De teksten op de 'tegeltjes' komen uit het verslag IPO lunchgesprekken over cultuur en kernwaarden. We noemen dit boekje 'de streepjescode van het IPO-bureau', om te onderstrepen dat het cultuurjaar gedeelde uitgangspunten en discussiepunten heeft opgeleverd. Aan jullie om die code na te leven en met elkaar in gesprek te blijven over die zaken waar het in de kern om draait.

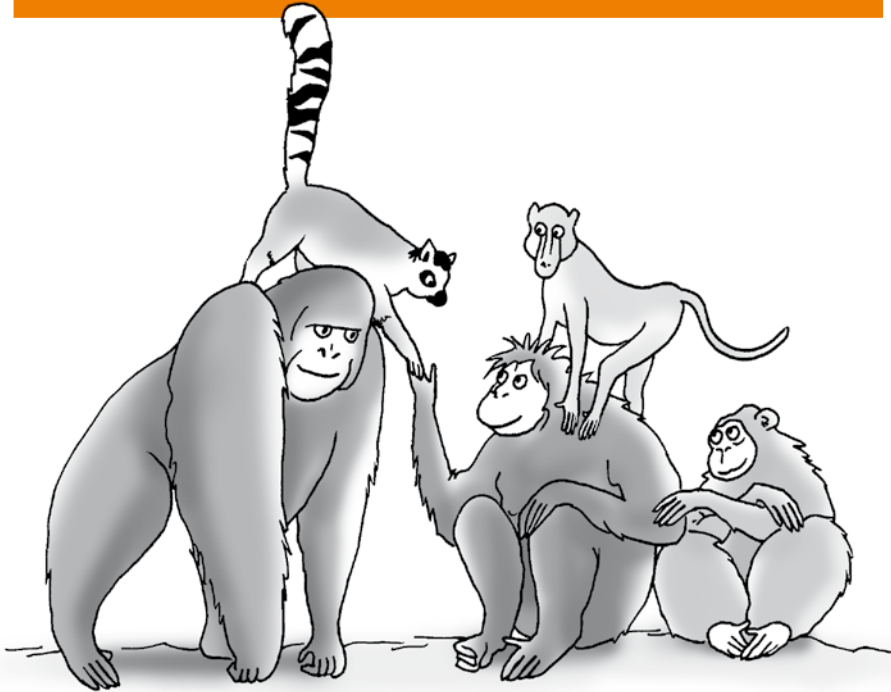
7Zebra's

Boukje Keijzer, Jessica van Koert, Edmée Tuyl,
Margot Gerritsen en Erna Westrup



DE WENS TOT SAMENWERKING

IPO-medewerkers willen voor elkaar zien te krijgen dat iedereen vanuit zijn/haar eigenstandige verantwoordelijkheid ook kan rekenen en steunen op collega's. Het betekent vaker dilemma's bespreken en successen met elkaar delen of kunnen leren van elkaars fouten, zonder dat je bang hoeft te zijn daarop afgerekend te worden. Je wordt immers niet groter door een ander klein te maken.



SAMENWERKING IN PLAATS VAN RIVALITEIT

Winnen/winnen

Winnen/winnen betekent samenwerking in plaats van rivaliteit. Succes hoeft niet ten koste te gaan van iemand anders. De meeste mensen denken in termen van tegenstellingen: sterk en zwak, hard en zacht, winnen en verliezen. Bij winnen/winnen ga je van het idee uit dat er voor iedereen genoeg is.

Winnen/verliezen

In termen van leiderschap is dit een autoritaire benadering: ik doe het op mijn manier en jij krijgt niet de kans om het op jouw manier te doen. Mensen die zo denken zijn voortdurend uit op posities, macht, diploma's, bezit of imago. De instelling winnen/verliezen leent zich niet voor samenwerking.

Verliezen/winnen

Verliezen/winnen is destructiever dan winnen/verliezen; elke maatstaf ontbreekt: geen eisen, geen verwachtingen, geen visie. Mensen die in deze termen denken willen geliefd zijn of geaccepteerd worden, en proberen daarin hun eigen gevoelens en overtuigingen tot uitdrukking te brengen. Ze laten zich gemakkelijk intimideren door mensen met een sterk ego. Zij verloochenen hun gevoelens.

Verliezen/verliezen

Als twee koppige egotrippers met elkaar te maken krijgen, leidt dat tot verliezen/verliezen. Ze verliezen allebei.

Winnen

Mensen met een mentaliteit van winnen, zijn er niet altijd op uit om een ander een nederlaag toe te brengen. Het is voor hen niet relevant. Ze willen gewoon hebben wat ze willen, hun eigen zaakjes veilig stellen en laten anderen de vrijheid hetzelfde te doen.

Wat de beste keuze is, hangt af van de situatie. Maar als er sprake is van een situatie van wederzijdse afhankelijkheid, dan is winnen/winnen de enige juiste optie.

Uit: 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', van Stephen R. Covey

WAT JE WILT HEBBEN, MOET JE EERST GEVEN



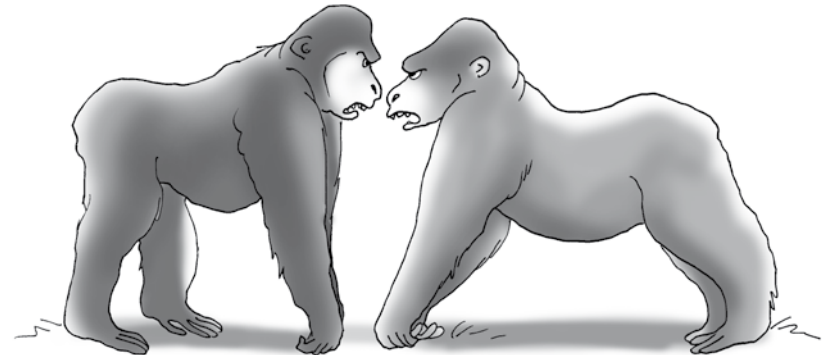
ROOS VAN LEARY

Een belangrijk psychologisch basisprincipe is: gedrag lokt gedrag uit.

- >> Aanvallen lokt verdedigen uit, en omgekeerd. Als je bijvoorbeeld streeft naar eigen belang, dan lokt dat hetzelfde gedrag uit bij de ander. Als je streeft naar gezamenlijk belang dan zal de ander coöperatief gedrag vertonen.
- >> Leiden lokt volgen uit en omgekeerd. Als je bijvoorbeeld te veel het initiatief neemt, is de kans groot dat anderen zich passief en afhankelijk gaan gedragen.

Durven vertrouwen op elkaar

Het woord 'respect' wordt door IPO-medewerkers veel in de mond genomen, net als 'gewoon normaal doen'. Daarnaast zijn 'vertrouwen' en 'openheid' belangrijke woorden.



HOE BOUW JE VERTROUWEN OP IN EEN RELATIE?

Iedereen heeft een emotionele bankrekening die uitdrukking geeft aan de mate van vertrouwen die je binnen een relatie opbouwt. Zes grote stortingen zijn goed voor een behoorlijke emotionele bankrekening, waarmee je de ander een gevoel van veiligheid geeft.



1. **De ander begrijpen.** Het is de basis voor elke andere investering. Je weet gewoon niet wat een storting voor iemand anders betekent als je hem niet begrijpt. Wat in jouw ogen een investering is, zou de ander anders kunnen opvatten.
2. **Op details letten.** Botheid, onvriendelijkheid, gebrek aan respect, hoe beperkt ook, zijn aanslagen op de bankrekening. In relaties zijn kleine dingen groot.
3. **Woord houden.** Waarschijnlijk is er niets waarmee je je krediet zo hartgrondig kunt verspelen dan door een belofte niet na te komen die voor de ander belangrijk is.
4. **Verwachtingen verduidelijken.** Vage of strijdige verwachtingen ten aanzien van rollen en doelen zijn de oorzaak van bijna alle problemen binnen een relatie. Het leidt tot onbegrip, teleurstelling en verminderd vertrouwen. Verwachtingen verduidelijken vergt de nodige moed. Het lijkt eenvoudiger om te doen alsof er geen onderlinge verschillen zijn in de hoop dat alles wel goed komt, dan te proberen iedereen op één lijn te krijgen.
5. **Integriteit tonen.** Iedereen benaderen op basis van dezelfde principes. Een van de belangrijkste manieren om integriteit te tonen is loyaliteit betuigen tegenover degenen die niet aanwezig zijn. Een integere houding brengt confrontatie met zich mee en dat vergt veel moed. Het is makkelijker om te relativeren, heimelijk kritiek te leveren, vertrouwelijkheid te schenden en te roddelen. Integriteit betekent ook contact vermijden dat bedrieglijk of beneden peil is.
6. **Je oprecht verontschuldigen voor een opname.** Je moet een sterke persoonlijkheid hebben om welgemeend je verontschuldigen aan te bieden: dat was verkeerd van mij, dat was niet aardig van mij. De innerlijke zekerheid om je oprecht te excuseren kun je alleen ontleen aan fundamentele principes en waarden.
7. **De wetten van liefde en leven.** Als je onvoorwaardelijk van mensen houdt, draag je bij aan hun gevoel van zekerheid. Zij weten zich op de juiste waarde geschat. Je haalt het beste in hen boven.

Uit: 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', van Stephen R. Covey

VERDIEPEN IN DE ANDER

Campagneteam Obama weet alles van elke kiezer

Medewerkers van president Obama voeren innovatief campagne. Door 'datamining' dringen zij diep door in het leven van de kiezers. Zo weten zij welke kiezer ze met welke argumenten kunnen overtuigen. (...) Datamining kost bijna niets.

Uit: NRC Handelsblad, 23 oktober 2012

Vorm je een beeld van de ontvanger, ook als je overtuigend wilt schrijven. Door een lezersprofiel te maken, krijg je aanknopingspunten voor keuzes over tekstsoort, informatieselectie, toon en taalgebruik. Het profiel ontstaat door je te verplaatsen in:

- 1. Jouw lezer(s) als mens.** Denk bijvoorbeeld aan achtergrond, politieke kleur, waarden, belangstelling, persoonlijke prioriteiten, Insights-kleur, etc.
- 2. Jouw lezer(s) als professional.** Denk bijvoorbeeld aan functie, management- en bestuursstijl. Verwachtingen over medewerkers, positie in de organisatie, etc.
- 3. Jouw lezer als lezer(s).** Denk bijvoorbeeld aan geoefendheid, motivatie, tekst- en taalvoorkeur, leescontext, voorkennis over jou, jouw onderwerp en tekstsoort, etc.
- 4. De band van jouw lezer(s) met het onderwerp.** Denk bijvoorbeeld aan koers, (on)belangrijk, wel/geen prioriteit, voorkennis, geschiedenis, etc.

Geoefend tijdens de training Overtuigend Schrijven

ZES MANIEREN OM RELATIES TE BEÏNVLOEDEN

- 1. Wederkerigheid.** Als je iets geeft (informatie, extra service, iets dat betekenis heeft voor de ontvanger), krijg je ook iets terug.
- 2. Commitment en consistentie.** Wie A zegt (bv. jou ergens mee ter wille is), wil ook graag B zeggen (je met iets anders helpen). Benut de kracht van de self-fulfilling prophecy.
- 3. Sociale bevestiging.** Mensen willen graag bij de (winnende) meerderheid behoren.
- 4. Sympathie.** Mensen hebben graag iets over voor mensen die op hen lijken of die ze aardig of aantrekkelijk vinden. Benut mensen die al sympathiek gevonden worden.
- 5. Autoriteit.** Mensen hebben vertrouwen in mensen die door hun kennis, hun onafhankelijkheid, positie of lage stem autoriteit uitstralen. Je kunt ook aan geloofwaardigheid winnen door je zwaktes te tonen.
- 6. Schaarste.** Mensen verlangen naar dingen die schaars, moeilijk bereikbaar of verboden zijn. Benadruk liever wat men kan verliezen dan wat men kan behouden.

Overigens gelden al deze zaken ook andersom! Als je niets geeft, inconsistente dingen vraagt, een minderheidsstandpunt voorlegt, niet aardig bent, geen autoriteit uitstraalt of geen schaars product te bieden hebt, is je invloed een stuk kleiner.

*Uit: 'The 6 Principles of Influence', van Robert Cialdini
Geoefend tijdens de training Relatiemanagement*

NAAR ELKAAR LUISTEREN

Tijdens de lunchgesprekken is benoemd dat IPO-ers beter zijn in zenden dan in luisteren. Een tekortkoming die het IPO-bureau wellicht parten speelt in de verhouding naar provincies.

ACCEPTEREN

Diverse malen is benoemd, dat we ook niet op alle slakken zout moeten leggen. Soms wat makkelijker iets van je af laten glijden kan een enorm verschil maken.

AAP

“Sukkel”, riep aap geïrriteerd uit, “wat heb je nou gedaan?!” Aap zag een dier in de rivier verdrinken. “Hoe ben je daar nou terecht gekomen?!” Omdat aap een goede inborst had – hij vond zichzelf ‘best wel oké’ – en dus het beste voorhad met zijn medeschepselen, handelde hij acuut. “Kom, laat me je helpen.” sprak hij liefdevol. Behoedzaam tilde hij het dier uit het water en legde het op de oever. Daar kon het drogen in de zon. Teverden aanschouwde aap de situatie. Zo te zien was hij net op tijd geweest. “Mooi! Ik zie dat je alweer ademt.”, sprak hij tot de naar lucht happende vis.

Als je stopt met de ‘sukkels’ om je heen te veranderen en begint met ze te accepteren zoals ze zijn (sterker nog, als je ze gaat zien als het mooiste wat jou ooit is overkomen), dan kan dat leiden tot een wonderbaarlijke omkering der dingen. Degene van wie je last had, zou weleens de grootste bron van plezier kunnen worden. De ‘sukkel’ zou weleens je goudmijn kunnen zijn.

Kijken zonder oordeel is niet makkelijk. Het goeie nieuws is dat je van niemand afhankelijk bent om ermee te beginnen. Hoe je naar andere mensen kijkt, kan je helemaal zelf bepalen. Altijd. Elk moment. Overal. Daar heb je niets of niemand voor nodig.

*Uit: ‘Ik ben oké, jij bent een sukkel,
Omdenken in zakelijke en persoonlijke relaties’,
van Berthold Gunster*



LUISTEREND AANWEZIG ZIJN

Als je vanuit de 1e cirkel luistert, betrek je alles wat je hoort op jezelf.
Je hoort alleen wat je wilt horen; niet het totaal.
Je kunt zo snel iets verkeerd begrijpen, of te persoonlijk opvatten.

Luister je vanuit de 3e cirkel, dan ben je ongeduldig.
Je snelt de ander vooruit en weet al wat hij of zij gaat zeggen.
Je luistert op hoofdlijnen en mist de details.

In de 2e cirkel luister je 100%. Je bent in het moment.
Je interpreteert niet en loopt in gedachten niet vooruit op zaken.

Oefen je in het verbonden blijven als je naar anderen luistert.
Breng jezelf steeds terug naar de 2e cirkel. Ook wanneer je luistert
naar hen die je ergeren, niet respecteren of zich superieur opstellen.
Leer de stilte waarderen.

Vrij naar 'Power Presentation' van Patsy Rodenburg

Een mens heeft twee oren
en één mond
om twee keer zoveel te luisteren
als te praten.

Confucius

Met je ogen naar iemand luisteren is net zo belangrijk als met je oren.

Martin Buxbaum

Uit: 'De Tao van Poeh', van Benjamin Hoff



MANAGEN VAN EIGEN GEDRAG

Veranderen begint bij jezelf. Je bent verantwoordelijk voor je eigen gedrag en dus ook voor het veranderen hiervan. Je dagelijkse acties bepalen of een verandering slaagt, niet je capaciteiten, niet je doelen, niet je plannen.

Gedrag is alles wat je doet. Uit jezelf of in reactie op je omgeving. Sommige dingen doe je bewust en gepland (5%), andere onbewust en automatisch (95%). Deze dagelijkse gewoontes bepalen hoe andere mensen je zien.

De strijd tussen bewust, gepland gedrag en onbewust automatisch gedrag verklaart waarom er op bijvoorbeeld heidagen zoveel leuks bedacht wordt en eenmaal weer op kantoor zo weinig plannen echt worden uitgevoerd. Willen is nog lang geen kunnen. We overschatten de kracht van onze keuzes en onderschatten gewoontegedrag dat dag in dag uit door collega's en tal van andere externe prikkels wordt versterkt.

Positieve resultaten bereiken op die gebieden in je leven die ertoe doen, vergt bijna altijd een langetermijninvestering. Iets afbreken kost meestal niet zoveel moeite. Je collega's tegen je in het harnas jagen, is bijvoorbeeld een fluitje van een cent. Als je iets wilt veranderen moet je vooral ook je gewoontegedrag managen.

Vrij uit: 'Dromen Durven Doen, Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf', van Ben Tigelaar



WEES PROACTIEF

Als je afwacht wat er gaat gebeuren, láát je het ook gebeuren.

Reactieve taal

Ik kan er niets aan doen
Zo ben ik nu eenmaal
Hij maakt me zo kwaad
Ik kan het niet
Ik moet
Als ik maar...

Proactieve taal

Laat ik eens kijken of er geen alternatieven zijn
Ik kan het ook anders aanpakken
Ik bepaal zelf mijn gevoelens
Ik kan kiezen
Ik geef daaraan de voorkeur
Dat ga ik doen

Als je proactief bent, richt je je vooral op jouw Cirkel van Invloed. Je spant je in voor zaken waar je echt iets aan kunt doen. Je laat je leiden door je waarden. Als je reactief bent, richt je je vooral op jouw Cirkel van Betrokkenheid. Je let in eerste instantie op de zwakheden van anderen, op problemen in jouw omgeving, op omstandigheden waar je weinig of niets aan kunt doen. Je beschuldigt anderen en voelt jezelf steeds meer het slachtoffer.

Als je proactief bent, bepaal je je eigen 'weersomstandigheden'. Geluk is mogelijk als je accepteert dat je niet overal greep op hebt en je je tegelijkertijd richt op datgene waarop je wel invloed hebt. Het besef van eigen verantwoordelijkheid is de basis van effectiviteit.

Als proactief mens kun je een **persoonlijk statuut** schrijven, je eigen grondwet. Het geeft wezenlijk uitdrukking aan je waarden en opvattingen. Het wordt je maatstaf voor alles waar je mee te maken krijgt.

Uit: 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', van Stephen R. Covey

SCHRIJVEN MET OVERTUIGINGSKRACHT

We hebben het over prikkelend schrijven. We bedoelen eigenlijk dat de lezer zo geïnteresseerd moet zijn in de tekst die wij leveren, omdat het ook zijn/haar tekst is op basis waarvan hij/zij gaat handelen. Als een stuk wordt afgehamerd is dat mooi, maar nog beter is te omarmen en uit te dagen, zodat er draagvlak ontstaat.

Het schrijfproces bestaat uit 10 stappen, zie 'Schrijven met effect', van Mariët Hermans.

Jip- en Janneke-taal

De Raad van Europa maakte een meetlat waarmee je taalniveaus kunt meten. Deze meetlat heet het Europees Referentiekader en is ontwikkeld voor alle Europese talen. De Raad onderscheidt zes taalniveaus: A1, A2, B1, B2, C1, C2. A1 is het laagste niveau en C2 het hoogste.

Professionals schrijven meestal teksten op taalniveau C1. Dit zijn teksten met veel abstracte taal, vaktermen, ingewikkelde zinnen, formele taal en dubbelzinnige taal. Teksten op taalniveau C1 zijn daarom vaak onnauwkeurig, niet eenduidig te interpreteren en daardoor niet erg doelgericht.

Taalniveau B1 is bekend geworden als 'eenvoudig Nederlands', door sommigen denigrerend Jip- en Janneketaal genoemd. Het belangrijkste kenmerk van taalniveau B1 is, dat je het doel van de communicatie bereikt.

Er zijn zes redenen om hoofdzakelijk op taalniveau C1 te schrijven

1. **Voorkeursniveau.** Professionals hebben het zo geleerd. Eerst op school, later op vervolopleidingen en op het werk. Ze weten vaak niet hoe het moet om op B1 te schrijven.
2. **Status.** Stel je voor dat iedereen kan begrijpen wat er staat!
3. **Onzekerheidsreductie.** Als we iets niet zo goed weten, gaan we moeilijke taal gebruiken om onze tekortkomingen te maskeren.
4. **Incompetentie.** Als je het niet eenvoudig kunt uitleggen, snap je het zelf niet.
5. **Toveren.** Met C1 kun je toveren, onoverbrugbare tegenstellingen kun je met abstracte en dubbelzinnige taal overbruggen.
6. **Urgentie.** Er is één economische sector op de wereld die uitsluitend communiceert op taalniveau B1: het vliegtuigonderhoud. In deze sector heet taalniveau B1 'Simplified Technical English'. De reden ligt voor de hand: een gevoel van urgentie, dat in andere sectoren ontbreekt.

Uit: 'De taal', van mr. Jip van Harten, dr. Janneke Bavelinck van Simo Goddijn, Floor van Horen, Inge Leenders, Ingrid Molenaar en Wessel Visser

OVER CREATIVITEIT

Breed delen levert vaak onverwachte inzichten op, waardoor je er achter komt dat je meer aan elkaar hebt dan op voorhand gedacht. Of waardoor je nieuwe inspiratie opdoet.

Om iets te beginnen, is een sfeer van avontuur en scheppingsdrang in een grote innerlijke zekerheid vereist. Eerst moet er een veilige omgeving zijn. Dat vergroot de bereidheid om naar elkaars ideeën te luisteren en er iets van op te steken. Dan wordt er gebrainstormd. Oordelen worden ondergeschikt gemaakt aan een sfeer van creativiteit, verbeeldingskracht en intellectuele samenwerking.

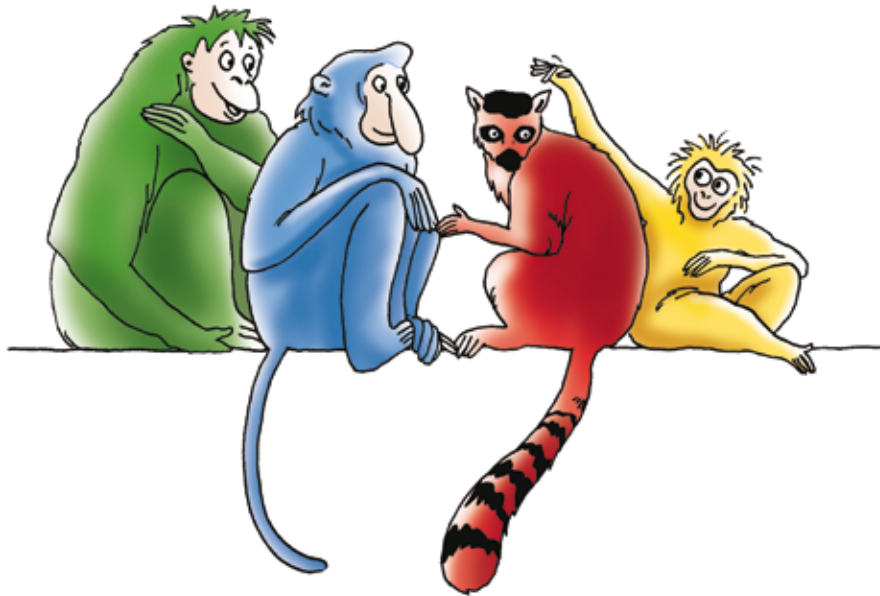
Uit: 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', van Stephen R. Covey

Creativiteit is een vaardigheid die je kunt trainen. Nieuwe ideeën bedenken vraagt niet veel tijd, wél aandacht. Bovendien is het soms nodig om even afstand te nemen. De beste ideeën vallen je binnen op de momenten dat je ze het minst verwacht.

Creativiteit HOE?ZO! van Igor Byttebier is een leer-, doe- en oefenboek voor iedereen die de sleur van de standaardoplossingen wil doorbreken en op zoek is naar buitengewone én efficiënter antwoorden op de uitdagingen van alledag.

INSIGHTS

Meer inzicht in elkaars competenties en persoonlijkheid kan helpen in de samenwerking. Doorgaan op de ingeslagen weg van elkaars competenties (Insights) leren kennen, aangevuld met elkaars persoonlijkheid beter leren kennen, is aanbevelenswaardig. Zonder dat wordt feedback geven een weinig opleverend trucje.



Insights werkt met een waarde vrije kleurentaal: vurig rood, stralend geel, zacht groen en helder blauw. Iedereen heeft en gebruikt alle vier de kleuren. De volgorde en intensiteit van ons kleurengebruik zijn uniek en bepalen onze persoonlijke stijl. Door de verschillen tussen mensen te herkennen, te waarderen en te benutten kun je met elkaar meer bereiken.

Wat doet elke kleur?



AANWIJZINGEN VOOR DE COMMUNICATIE

Helder blauw

Zakelijk
Weloverwogen vragen, gedetailleerd
Gereserveerd
Geen fysiek contact
Houding wat stijfjes
Minder expressie

Vurig rood

Deelt mede
Gerichte vragen
Buigt voorover, volledig oogcontact
Agressief/ongeduldig, kan interrumpen
Stevige handdruk
Direct, zelfverzekerd

Zacht groen

Warm en vriendelijk
Vraagt
Denkt na over antwoord
Soms aarzelend
Spreekt langzamer, kat uit de boom

Stralend geel

Ongestructureerd
Meer gebaren
Glimlacht veel, luchtig
Extravert, snel
Gezellig, enthousiast

Blauw Ik wil met zorgvuldigheid benaderd worden. Ik moet het kunnen snappen.
Klopt jouw analyse wel? Begrijp ik goed wat jij eigenlijk zegt?

Rood Ik wil met respect benaderd worden. Ik ben gevoelig voor positie.
Wie ben jij dat jij mij dit zegt?

Groen Ik wil met aandacht benaderd worden. Ik wil harmonie.
Ik wil op geen enkele manier met jou in conflict.

Geel Ik wil op een prikkelende manier benaderd worden. Ik wil er wijzer van worden.
Zeg gewoon tegen me wat er aan de hand is, we kunnen er van leren.

FEEDBACK

Feedback geven wordt grosso modo binnen het IPO gedaan vanuit een dominante positie, niet vanuit het zoeken naar meer gezamenlijkheid of betere samenwerking of vanuit gelijkwaardigheid. Hierdoor voelt de ontvanger het al snel als een terechtwijzing. Iedereen kan baat hebben bij feedbacktrainingen, zeker als het gekoppeld wordt aan inzicht gevende technieken als Insights of de Roos van Leary.

Wat is goede feedback?

Feedback is:

- Letterlijk: terugkoppeling.
- Bedoeld om te laten weten hoe jij het gedrag van de ander waarneemt en interpreteert (hoe het op jou overkomt).
- Om van te leren. Feedback is gericht op gedrag waar de ontvanger iets aan kan doen, iets aan kan veranderen. Het moet een ander verder helpen, niet treffen.
- Kan zowel positief als negatief van aard zijn.

Feedback is niet:

Oordelen, opgekropte onvrede uiten, stoom afblazen, slijmen, een wit voetje halen, verwijten maken, onderhandelen, schuld bekennen, treiteren, pesten, instrueren, beoordelen, bevelen, een reprimande uitdelen, mededelen, corrigeren, ergernis ventileren, op het matje roepen, een steek onder water geven, iemand eens lekker de waarheid zeggen, etc.



Oefen in het vragen en ontvangen van feedback

- Waar moet ik mee doorgaan?
- Waar moet ik mee stoppen?
- Waar moet ik aan beginnen?

Regels voor het ontvangen van feedback

- Luister goed naar wat er gezegd wordt.
- Vat samen wat de ander heeft gezegd om te checken of je het hebt begrepen.
- Vraag door als je iets niet begrijpt.
- Vraag naar hoe de ander het gedrag ervaart.
- Geef aan wanneer je genoeg feedback hebt.
- Ga niet in de verdediging. Accepteren betekent niet dat je het ermee eens bent.
- Vraag naar wat je zou kunnen verbeteren, vraag om constructieve feedback.
- Realiseer je dat feedback ook iets zegt over de gever.
- Bepaal zelf of en wat je wilt veranderen.



Hoe geef je goede feedback?

1. Je waarneming Ik zie | ik hoor | ik merk
Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat veranderbaar is.
2. Je interpretatie Ik denk | dat maakt op mij de indruk | komt op mij over als
Gebruik een ik-boodschap.
3. Je reactie Ik vind dat | ik voel me.
Maak het persoonlijk.
4. Het effect Dan ... | dat maakt dat ik
Geef aan welk effect het gedrag op jou heeft.
5. Gewenst gedrag Ik zou graag willen dat | je maakt het me gemakkelijk als
Vraag om het gewenste gedrag, verken oplossingen en achtergronden.

Realiseer je dat de non-verbale context van feedback geven en ontvangen waarschijnlijk meer impact heeft dan wat je feitelijk zegt of hoort: timing, sfeer, ruimte, inrichting, houding, intonatie, volume, etc.

Het werkt echt zo'n informele setting. Ontmoetingslunches kunnen veel bijdragen aan de openheid en cultuur bij IPO.

OVER LEIDERSCHAP

Een cultuurverandering kan alleen slagen als het management duidelijk richting geeft, het proces onverkort steunt en koppelt aan voorbeeldgedrag. Naast voorbeeldgedrag kan het management belangrijke ondersteuning bieden door bijdragen aan een verbeterde cultuur (ieder vanuit eigen kracht en uitdagingen) met medewerkers te bespreken in hun jaargesprekken.



In bedrijven die kiezen voor een ‘sterke puntenbenadering’ en werken vanuit sterke punten van medewerkers, voelt gemiddeld 73% van de werknemers zich gemotiveerd. In bedrijven waar de ‘reparatie-aanpak’ domineert, waar mensen dagelijks bezig zijn met het verbeteren van minpunten, geldt dat voor slechts 9% van de medewerkers.

Vrij uit: ‘Dromen Durven Doen, Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf’, van Ben Tiggelaar

Gedeelde kernwaarden zijn behulpzaam bij het elkaar kunnen aanspreken. Het snel duidelijkheid scheppen over benodigde competenties is dringend gewenst (strategischer, meer aan de voorkant, opstelling).

Systeem van winnen/winnen

Meestal is het systeem het probleem en niet de mensen. Winnen/winnen kan in een organisatie alleen standhouden, wanneer het overeenstemt met de geldende regels en afspraken. Je krijgt wat je honoreert. Het beloningssysteem moet in overeenstemming zijn met de doelen en waarden: opleiding, planning, communicatie, begroting, honorering. Winnen/winnen krijgt zijn beslag in afspraken waarin duidelijk wordt gemaakt wat men van elkaar verwacht.

IPO streepjescode als basis

Basisstatuten die van binnen uit het bedrijf tot stand komen, dragen bij aan het succes van een organisatie. Iedereen moet meedoen, niet alleen de bedrijfsleiding. Betrokkenheid is de sleutel voor de bruikbaarheid. Er is moed nodig om systemen, structuren en de stijl van leiding af te stemmen op gemeenschappelijke waarden. Maar het werkt.

Een basisstatuut dat de gemeenschappelijke waarden en opvattingen van iedereen weerspiegelt schept een sfeer van eenheid en enorme toewijding. Het verschaft iedereen een persoonlijk referentiekader, waaraan men zijn beslissingen en zijn plannen kan toetsen.

Uit: ‘De zeven eigenschappen van effectief leiderschap’, van Stephen R. Covey

GIST EN INKT

Een kapper knipt. En verandert je look. Een zichtbaar resultaat. Een kok hakt, snijdt en roert. De risotto eet je op. Het smaakt. Wat deden 7Zebra's bij het IPO met cultuur? Ons antwoord heeft te maken met gist en inkt.

Gist

“Gist is een rijsmiddel. Het zet suiker om in energie. Er ontstaan gasbelletjes in het deeg. Binnen een bepaald volume wordt de hoeveelheid vaste materie zo teruggebracht en wordt het brood minder dicht en dus luchtiger en zachter.”

Uit 'Over eten en koken', van Harold McGee

Denk aan een lekker brood. Als het goed is proef je niet dat er gist in zit. Het brood is luchtig. Dat is het werk van het gist. Dat deed het brood rijzen.

Een pakje gist of een blok gist is zichtbaar. Tastbaar. Het heeft geur en smaak. Maar eenmaal vermengd met meel, water, zout of suiker doet het zijn werk. Het verdwijnt en geeft rijkskracht. Het gist draagt op die manier bij aan het succes van het brood. In die lekkere boterham zie je er niets meer van terug.

“ ‘Rijzen’ en ‘reizen’ spel je anders. Toch zijn de twee woorden aan elkaar verwant. Door hun gemeenschappelijke stam die oorspronkelijk ‘opstaan, in beweging zetten’ betekent. ‘Gist’ komt van de stam die ‘zieden, overkoken’ betekende. Deze afleiding suggereert dat fermentatie werd opgevat als een kookproces van de graanpap; een transformatie van binnenuit.”

Uit 'Over eten en koken', van Harold McGee

Gist brengt in beweging of versterkt alleen dat wat er al is. Als er niets is, valt er ook weinig te rijzen.

Inkt

Olie en water willen niet mengen. In een glas leiden inkt en water tot getinte vloeistof. Druppel je gekleurde inkt in een glas water, dan zie je de inkt eerst op een plaats. Binnen een paar seconden verspreidt de inkt zich naar alle kanten. Na enige tijd is de kleur van het water overal gelijk geworden. De inkt is vervaagd. Het water licht gekleurd. Er is een evenwicht ontstaan; geen concentratieverschil meer.

“Het is bekend dat moleculen willekeurig bewegen en onderling botsen (Brownian motion of Brownse beweging); dat gebeurt dus ook in water. Door de botsingen wordt de baan van de moleculen veranderd. Zo kan het gebeuren dat een molecuul dat eerst linksboven in een emmer zit, uiteindelijk rechtsonder in de emmer terecht komt. Hetzelfde gebeurt met de inktmoleculen: de watermoleculen botsen tegen de inktmoleculen en zo worden de inktmoleculen verspreid in het water.”

Freek Pols op www.natuurkunde.nl

Met een geconcentreerde druppel inkt verandert de kleur van al het water in het glas. De kleurverandering is subtiel. En overal.

Er is Oost-Indische inkt. Zuiver roet. Inktzwart. De 7Zebra's zijn gestreept en zwart-wit. We werken met kleur en hopen dat onze groene, paarse en turkooise inktmoleculen het IPO hebben opgelicht.

Willem van Noortplein 15
3514 GK Utrecht
info@7Zebras.nl

december 2012