













Hordes & Hendels t.b.v. Samenwerking

Hendels om aan te trekken voor iedereen die een verandering wil doorvoeren in zijn of haar organisatie en tegen bepaalde hordes aanloopt.

Gebaseerd op het boek *Collaboration - How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results* van Monan T. Hansen

		Hendel #1 Verenig mensen	Hendel #2 Creër T-shaped management	Hendel #3 Bouw wendbare netwerken
Horde #1 - Not invented here Niet bereid zijn om input van buiten het eigen team te vragen.	Wordt veroorzaakt door... 1) Eilandjescultuur; niet met mensen buiten het eigen team communiceren. 2) Statuskloof; niet samenwerken met mensen die een lagere of hogere status hebben. 3) Zelfredzaamheid; het gevoel hebben de eigen problemen op te moeten lossen. 4) Angst; eigen tekortkomingen / problemen niet willen blootgeven.	 Beste oplossing!	 Beste oplossing!	 Beperkt effect
Horde #2 - Hamsteren Niet bereid zijn om anderen te helpen en te delen wat men weet.	Wordt veroorzaakt door... 1) Competitie; onderlinge strijd tussen collega's en teams. 2) Beperkende beloningen; alleen het halen van eigen doelen wordt beloofd. 3) Te druk; geen tijd hebben om anderen te helpen. 4) Angst; bang om macht kwijt te raken door kennis te delen.	 Beste oplossing!	 Beste oplossing!	 Beperkt effect
Horde #3 - Zoekproblemen Informatie en mensen (met bepaalde kennis) niet kunnen vinden.	Wordt veroorzaakt door... 1) Organisatiegrootte; hoe groter de organisatie, hoe lastiger informatie te vinden is. 2) Fysieke afstand; hoe meer locaties en afstand tussen de locaties, hoe lastiger informatie te vinden is. 3) Informatie-overload; teveel informatie zorgt voor ruis, waardoor bruikbare informatie niet meer zichtbaar is. 4) Gebrekkige netwerken; te weinig connecties met anderen bemoeilijkt het vinden van informatie.	 Geen nut...	 Beperkt effect	 Beste oplossing!
Horde #4 - Overdrachtsproblemen Het is niet mogelijk om kennis op een makkelijke manier over te dragen.	Wordt veroorzaakt door... 1) Stilzwijgende kennis; informatie die moeilijk is uit te leggen, kan moeilijk worden overgedragen. 2) Geen gedeeld kader; elkaar niet kennen en daardoor niet weten hoe met elkaar samen te werken. 3) Zwakke banden; om (stilzwijgende) kennis over te dragen zijn sterke relaties nodig.	 Geen nut...	 Beperkt effect	 Beste oplossing!

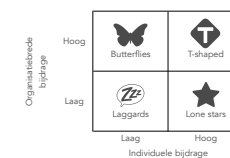
JochemKoole.nl People Centered Growth

Hendel #1 - Hoe verenig je mensen?

- 1) Stel een gemeenschappelijk doel; houd het simpel en maak het concreet, zorg dat het raakt aan passie, stel competitie aan de buitekant en definieer een gezamenlijk lot.
- 2) Maak van teamwork een kernwaarde; zorg dat iedereen teamoverstijgend samenwerkt - ook aan de top
- 3) Stimuleer samenwerking in je taalgebruik.
- 4) Pas op dat mensen zich niet achter het gemeenschappelijke doel verschuilen.

Hendel #2 - Hoe creër je T-shaped management?

T-shaped managers presteren individueel goed, maar leveren ook een grote bijdrage aan organisatiebrede doelstellingen.



Er zijn twee manieren om het aantal T-shaped professionals in je organisatie te vergroten:

	Selecteer mensen	Verander mensen
Overtuiging	Verandering duurt erg lang, als het al gebeurt. Om die reden is het beter om mensen te kiezen die al T-shaped gedrag laten zien.	Mensen kunnen hun gedrag veranderen, als ze op de juiste manier geholpen en gestimuleerd worden.
Promotie (en ontslag)	Groot effect - Promoot alleen T-shaped gedrag. Ontslat Lone stars en Butterflies.	Groot effect - Gebruik T-shaped promotiecriteria om gedragsverandering te stimuleren en mensen promotie te geven.
Vergoeding en bonussen	Beperkt effect - Betaal meer voor T-shaped professionals en hoop dat je meer goede mensen zult aantrekken.	Groot effect - Gebruik T-shaped beloningscriteria om gedragsverandering te stimuleren en mensen te belonen.
Aannamebeleid	Groot effect - Neem alleen T-shaped professionals aan en geen anderen	Geen effect - Het aannamebeleid heeft betrekking op selectie, niet op het veranderen van gedrag.
Leiderschapscoaching	Geen effect - Coachen gaat over het veranderen van gedrag, niet over selectie.	Groot effect - Ondersteun en help mensen om hun gedrag te veranderen in T-shaped.

Hendel #3 - Hoe bouw je wendbare netwerken?

- 1) Bouw naar buiten toe, niet naar binnen; ga relaties aan met andere teams en verbind teams met elkaar.
- 2) Ga voor diversiteit, niet voor grootte; ga relaties aan met verschillende type mensen en verbind teams die van elkaar verschillen.
- 3) Realiseer zwakke verbindingen, geen sterke; zorg dat je een flink aantal mensen een beetje kent en stimuleer mensen om af en toe (niet per se regelmatig) met anderen te communiceren.
- 4) Gebruik "bruggen", geen bekende gezichten; vind mensen die veel anderen kennen, gebruik hen om de informatie te vinden die je zoekt en zorg voor veel "bruggen" op allerlei plekken in de organisatie.
- 5) Vorm een zwerm om je doel heen, ga er niet in je eentje op af; zoek de steun van anderen om je doel te overtuigen en coach mensen om te vertrouwen op informele overtuiging vanuit verschillende teams.
- 6) Switch naar sterke verbindingen, blijf niet vertrouwen op zwakke; investeer in sterke verbindingen als de tijd er rijp voor is en stimuleer investeringen in sterke verbindingen.