

Een denkstijl als fundament voor modern HR-beleid

Samen onverwacht intelligent

Het eens worden over een moderne HR-visie is stap één. De uitvoering vraagt een specifieke denkstijl, als fundament voor motivatie, ontwikkeling, inzetbaarheid, betrokkenheid en behoud van medewerkers.

Energiek samenwerken geeft een kick. Je hoeft de waarheid niet in pacht te hebben maar bouwt voort op elkaars ideeën. Je leert van collega's, deelt kennis en levert zo nodig respectvol kritiek.

Er zijn ook vergaderingen waarin je moet vechten voor spreektijd, ieder woord wordt gewogen en onbegrip overheerst. Waar het eerst lekker loopt, neemt in een volgend overlegmoment frustratie de overhand. Er blijken dan andere vormen van hersenactiviteit te spelen. Je bent dan in de andere denkstijl terechtgekomen.

Overleven

In de laatstgenoemde situatie is er sprake van strijd. Problemen, meningen, eisen en kritische noten voeren de boventoon. Deelnemers komen in een vechtstand, waarbij de eigen kennis wordt ingezet als wapen. Men probeert (zo goed en zo kwaad als dat gaat) het eigen gelijk en het eergevoel overeind te houden. Een fout is fataal. Het blikveld is gericht op eigenbelang en vaststaande ideeën. Deelnemers zitten dan in een *beperkingsgerichte denkstijl*. Deze overlevingsstand is alleen nuttig wanneer vechten onontkoombaar is; en dat gebeurt gelukkig zelden. Want tijdens evaluatiegesprekken, intervisie, vergaderingen of projectevaluaties is deze denkstijl ronduit destructief. Ieder goed uitgedacht HRM-instrument kun je met een dergelijke denkstijl om zeep helpen. Daarom is de *ontwikkelingsgerichte*

denkstijl het fundament voor een succesvol modern HRM-beleid.

Bewust onvolmaakt

De kern van de ontwikkelingsgerichte denkstijl is de gedachte dat mensen zich constant kunnen en willen ontwikkelen. Dat geldt voor vaardigheden en zelfs voor intelligentie. Vanuit de ontwikkelingsgerichte denkstijl sta je van nature open voor nieuwe kennis en ga je er zelfs naar op zoek. Eigen kennis en vaardigheden ervaar je namelijk als beperkt, wat natuurlijk ook gewoon zo is. Ze bevatten nooit het ultieme antwoord op een uitdaging. Een gedeelde ambitie en wens om samen

te werken is daarnaast erg belangrijk. Hierdoor ontstaat een opbouwende dynamiek om samen te ontwikkelen, elkaar kritisch te bevragen, te leren en voort te bouwen op ideeën. Binnen deze denkstijl is het maken van fouten een natuurlijk onderdeel van leren.

Wanneer werknemers handelen vanuit de ontwikkelingsgerichte denkstijl zijn ze samen innovatiever en leren ze continu. Uit onderzoek van Carol Dweck blijkt dat leerresultaten sterk verbeteren wanneer mensen ontwikkelingsgericht worden ondersteund. Ook blijkt uit onderzoek van Liz Wiseman dat leidinggevend die ontwikkelingsgericht leidinggeven, veel betere resultaten behalen. Deze leidinggevend hebben een scherp oog voor onbenut talent, innovatievermogen en intelligentie. Zij dagen medewerkers uit om lastige nieuwe

Ontwikkelingsgerichte denkstijl



ONTWIKKELINGSGERICHT DENKEN OMVAT JE BEPERKINGEN



Teamprestatie geeft kick: EK-kampioen oranje-vrouwen gehuldigd

problemen te tackelen. Een ontwikkelingsgerichte denkstijl bij leidinggevers en collega's levert dus veel op. Dit in tegenstelling tot beperkingsgericht denken: dat zorgt voor onopgeloste conflicten, slecht lopende processen, verhulling van fouten en andere vormen van verspilling. Wijs omgaan met menselijk kapitaal betekent ontwikkelingsgericht denken.

Gedeelde ambities

Stel, je wilt als or het fundament van modern HR-beleid ondersteunen. Bewustzijn van de eigen denkstijl is cruciaal om inzicht te hebben in eigen gedrag en dat van anderen. Stel dus met de or én de bestuurder een duidelijke ambitie op om ontwikkelingsgericht samen te werken. Mijn ervaring is dat or's het een verademing vinden. De kunst is trouwens niet om als een verlichte monnik te communiceren. Wanneer we uit de bocht vliegen is het zaak dit met hand in eigen boezem te benoemen en een pas op de plaats te maken. Vervolgens keer je terug naar de essentie van het gesprek: de wil om samen een doelstelling te bereiken en samen te leren.

Zeven overlegtips

1. Zorg voor een gedeelde ambitie.
2. Herken eigen overtuigingen als opvattingen.
3. Zoek diverse kennis: stel vragen aan elkaar en externen.
4. Verwacht geen gouden oplossingen van de bestuurder.
5. Brainstorm en experimenteer.
6. Zet je over je eigen trots heen en leer van fouten.
7. Wees juist trots op teamresultaten en de samenwerking.

Modern HR-beleid

Wanneer de denkstijlen bekend zijn, is het eenvoudiger te onderzoeken of beleid de effectiefste denkstijl stimuleert. Ik noem een aantal HRM-onderwerpen met tips:

- Functioneringsgesprekken: de inzet om samen te leren is even belangrijk als het halen van een doel. Stel samen ambities op, faciliteer ontwikkeling en beloon inzet.
- Opleidingsbeleid: reflectievermogen en leervermogen ontwikkelen is net zo belangrijk als goede inhoudelijke kennis.

- Werkoverleggen: bespreek regelmatig hoe je waarden van de organisatie nog beter vormgeeft. Spreek in termen van ontwikkelkansen in plaats van fouten.
- Leidinggeven: daag werknemers uit door verantwoordelijkheden laag te leggen. Maak werknemers deelgenoot van strategische uitdagingen, faciliteer, signaleer kansen, waardeer ontwikkeling en zet een inspirerende koers uit die dient als kader.
- Innovatie: kort-cyclisch verbeteren biedt de kans om, op basis van ervaringen van klanten en werknemers, innovatieve oplossingen te ontwikkelen binnen de gestelde kaders.
- Besluitvorming: voorkom een cultuur van eenheidsworsten. Stimuleer het stellen van vragen, organiseer discussies en wees alert op afwijkende inzichten.

Afsluitend

Het verankeren van een ontwikkelingsgerichte denkstijl is een leerproces. Ieder leerproces gaat met vallen, opstaan en een vreugdesprong bij succes. Wees tevreden met iedere moment dat jij je realiseert dat je beperkingsgericht denkt. Het is één van de belangrijkste stappen om je blijvend te ontwikkelen. **L**

THIJMEN SIETSMAN

TRAINER, ADVISEUR EN AGILE-COACH
INFO@KERNTRAINING.NL

Bronnen

- Carol S. Dweck, Mindset, de weg naar een succesvol leven (2011)
- Liz Wiseman en Greg McKeown, Multipliers (2015)
- Daniel H. Pink, Drive, (2010)