

## Hoe hoog is de ZQ van uw organisatie?

Leren en ontwikkelen, life long learning, persoonlijke ontwikkeling als basis voor leiderschap, teamontwikkeling, zelfsturende teams... het zijn topics waar reeds heel wat over geschreven is. De markt van coaches is de laatste jaren enorm gegroeid, en velen vragen zich af of het niet gewoon een hype is. Er wordt in organisaties enorm geïnvesteerd in opleidingen om medewerkers te laten groeien en teams optimaal te laten samenwerken. In Nederland werd vorig jaar 74% van de opleidingsbudgetten gespendeerd aan management en leiderschapsontwikkelingstrajecten. In Belgisch Limburg steeg het opleidingsbudget met 11% in 2015 tov het jaar ervoor. Deze tendens zien we ook nationaal.

Maar wat leveren al die trainingen nu werkelijk op? In welke mate zetten uw medewerkers het geleerde om in de praktijk? Is het überhaupt mogelijk om communicatie- en leiderschapsvaardigheden te verbeteren?

Je herkent wellicht de volgende situatie: je zit in een vergaderzaal, met de telkens weer terugkerende pepermuntjes en een glas water voor je neus. Er is een powerpoint presentatie of een rollenspel en in het beste geval zeg je op het einde van de dag dat het interessant was, dat je nieuwe inzichten hebt meegekregen of een nieuwe techniek hebt aangeleerd.

Maar ga je die nu ook daadwerkelijk toepassen? En hoe? Ga je werkelijk je gedrag veranderen? Ga je werkelijk beter leiding kunnen geven? Beter kunnen samenwerken?

**Gedrag patronen zijn hardnekkige gewoontedieren.** Ze slijten in je brein.

De voorwaarden om gedrag te veranderen:

- 1) Bewustzijn en inzicht in het eigen gedrag en het effect op anderen
- 2) Motivatie om te leren
- 3) Veel oefenen

Dit vergt zelfsturing.

## Zelfsturing

Wat bedoelen we hier nu juist mee? In de eerste plaats gaat het over eerlijk zijn met jezelf. Kunnen reflecteren over hoe je overkomt bij de ander, wat de impact daarvan is en hoe het de ander beïnvloedt. Dat vergt moed. Moed om open te staan voor feedback van je omgeving. Zodat je bewuster kan worden van het effect van je gedrag op de omgeving. Het vergt moed om jezelf in vraag te stellen. Vervolgens is er

discipline en doorzettingsvermogen nodig om werkelijk tot gedragsverandering te komen.

**De Amerikaanse psychologe Carole Dweck deed baanbrekend onderzoek naar motivatie en leervermogen, en kwam tot de conclusie dat je op 2 verschillende manieren naar jezelf kan kijken:**

- **Fixed mindset**
- **Growth mindset**

Met een "Fixed mindset" kijk je naar jezelf met een statische overtuiging: "Ik ben zoals ik ben, anderen moeten mij maar zo nemen."

Met een "Growth mindset" geloof je dat inzet en vaardigheden te ontwikkelen eigenschappen zijn die het mogelijk maken dat je als persoon kan groeien. (Dweck 2000, Pink 2010).

Naast het aannemen van een groei-instelling vergt zelfsturing ook nog het vermogen om heldere en werkzame doelstellingen te formuleren en er ook daadwerkelijk naar te handelen. Discipline, oefenen, en blijven oefenen. Of het gaat over een nieuw eetpatroon ontwikkelen of leiderschapsvaardigheden aanscherpen, beide zaken gaan over gedrag, en het veranderen van gedrag vergt nu éénmaal zelfsturing.

***Zelfsturing kost moeite als je wil groeien.***

Voorbeelden van leiderschapsvaardigheden waarin wij professionals dagelijks begeleiden: rustig blijven tijdens moeilijke gesprekken; op een constructieve manier feedback geven en ontvangen, beter omgaan met werkdruk, authentiek connecteren met anderen, omgaan met emoties op het werk, de balans vinden tussen controle en vertrouwen, je visie krachtig en inspirerend overbrengen....

***Maar het is niet genoeg!***

Wanneer je na een opleiding terug aan het werk gaat, en jij bent de enige van je team (inclusief leidinggevende) die het geleerde oefent, ga je misschien na een tijdje gedemotiveerd geraken, of het gewoon vergeten. Vergelijk het met diëten: als je wil vermageren of gezonder gaan eten zal het moeilijker lukken als je partner zich voortdurend verschanst aan zoetigheden, gebak of vette troep. Wanneer je samen het gezonde pad opgaat, is de kans op slagen groter.

Daarom pleiten wij niet alleen voor zelfsturing, maar ook voor samensturing.

## Samensturing

Onder samensturing verstaan we:

- je laten helpen, ondersteunen en inspireren door collega's
- de leidinggevende geeft het goede voorbeeld en inspireert de anderen tot een "Growth mindset"
- elke zelfsturing staat in dienst van een effectieve samensturing gericht op een gemeenschappelijk doel. We noemen dit de **Zwermintelligentie van een organisatie, ofwel ZQ.**

Samensturing houdt ook in dat je je zelfkennis gebruikt om, dat waar je niet zo goed in bent, te laten opnemen door anderen die er beter in zijn dan jijzelf. In de literatuur wordt dit ook wel "shared leadership" genoemd. Tegelijkertijd is samensturing ook de samenwerking tussen medewerkers en collega's stimuleren en ondersteunen, en niet enkel bezig zijn met je eigen doelstellingen, het eigen naveltje en snaveltje.

Om een organisatie te doen groeien zal de ZQ van het totale menselijke kapitaal belangrijker zijn dan de individuele IQ van de CEO.

Hoe is de ZQ van uw organisatie?

***Dankzij samensturing groeit het team (en bij uitbreiding de organisatie) in zijn geheel.***

***Dankzij samensturing zal de groei duurzamer zijn.***

Nieuwe werknemers worden als vanzelf meegenomen. Samensturing zal deel uitmaken van de organisatie.

Een organisatie met een leercultuur (Growth mindset) zal bovendien veerkrachtiger kunnen omgaan met verandering. Maar net zomin als zelfsturing aandacht en moeite kost, zal ook een cultuur van constructieve samensturing niet zomaar uit de lucht vallen.

## Wat is nu belangrijker: zelfsturing of samensturing?

We vergelijken het even met "gezond eten". Om de paar jaar verandert dat. Er zijn visies, trends, en onderzoeken die elkaar tegenspreken. Het ene jaar is pasta gezond. En jaren later is het een dikmaker. Vroeger werd lever beschouwd als een superfood. Nu zijn dat Gojibessen. Wat is dé waarheid?

Wij pleiten voor "én-én".

Wij pleiten voor: "naargelang de context".

***Voor duurzame groei zijn beiden belangrijk:  
zelfsturing én samensturing.***

Of deelnemers een opleiding zullen toepassen in hun organisatie, zijn aan heel wat voorwaarden verbonden. Het is aan een ervaren ontwikkelingspartner om zoveel mogelijk voorwaarden in te sluiten en mee te nemen in ontwikkelingstrajecten.

Samensturing zonder dat individuen zelfinzicht ontwikkelen, vergt (te)veel energie of loopt vast.  
Enkel zelfsturing zonder de inbedding is een samensturende dynamiek ...zal na een tijd uitdampen.

Vermits de inbedding telkens zal plaatsvinden in andere contexten, vertrekken trainingen rond samenwerking en leiderschap best vanuit maatwerk. De magische toveroplossing bestaat nu eenmaal niet. Dat maakt leren en ontwikkelen nét zo boeiend!

**Laat je team kennismaken met de Growth-mindset!**

**Maak kans op een halve dag gratis teamcoaching, en stuur een mail naar: [info@triangis.be](mailto:info@triangis.be), met de reden waarom jouw team baat zou hebben bij een hogere ZQ.**

Meredith Van Verloop

*Over de auteur:*

*Meredith Van Overloop, is oprichter & managing director van Triangis Coaching & Training Solutions. Zij is auteur van het boek 'Niet perfect, toch content' (ISBN 9789492011152) en werkt aan haar tweede boek over bedrijfscultuur, release in september 2016.*

*Triangis begeleidt organisaties op het vlak van leiderschap, teameffectiviteit, klantgerichte communicatie, en burn-outpreventie via impactvolle op maat gemaakte training & coaching.*

*Triangis werkt in partnership met oa Telenet, Mensura, Xylos, De Persgroep, Jetair, Colruyt, SD Worx, Durabrik, ...*