



Organisatieconditie

Versterken van focus en betrokkenheid



U werkt in een organisatie waar getalenteerde mensen werken. U weet dat medewerkers zich inzetten en druk zijn met hun dagelijks werk. En toch blijven resultaten achter, en weet u dat de organisatie veel beter zou kunnen. Er lijkt veel energie verloren te gaan. Kortom, de organisatie verkeert niet in een goede conditie.

Mensen vormen de kern van iedere organisatie. Zij zijn het - met al hun eigen belangen, ambities en opvattingen - die met elkaar het succes van de organisatie realiseren. Dat lukt soms goed en soms veel minder. Waar ligt dat aan? Sommige organisaties zijn in goede conditie en halen uit hun mensen wat

erin zit. Andere organisaties lijken vooral stroperig of bureaucratisch. Ze missen slagkracht, zijn niet werkelijk succesvol en vaak is de sfeer binnen de organisatie ook niet goed. De conditie laat te wensen over.

Een organisatie in slechte conditie is niet te benijden. Het management doet haar best de resultaten te verbeteren en probeert nieuw elan te brengen maar vaak met slechts beperkt of tijdelijk succes. Sommige patronen van gedrag en beleving lijken te zijn ingesleten in de organisatie en moeilijk te doorbreken.

FIT: Focus, Involvement, Trust

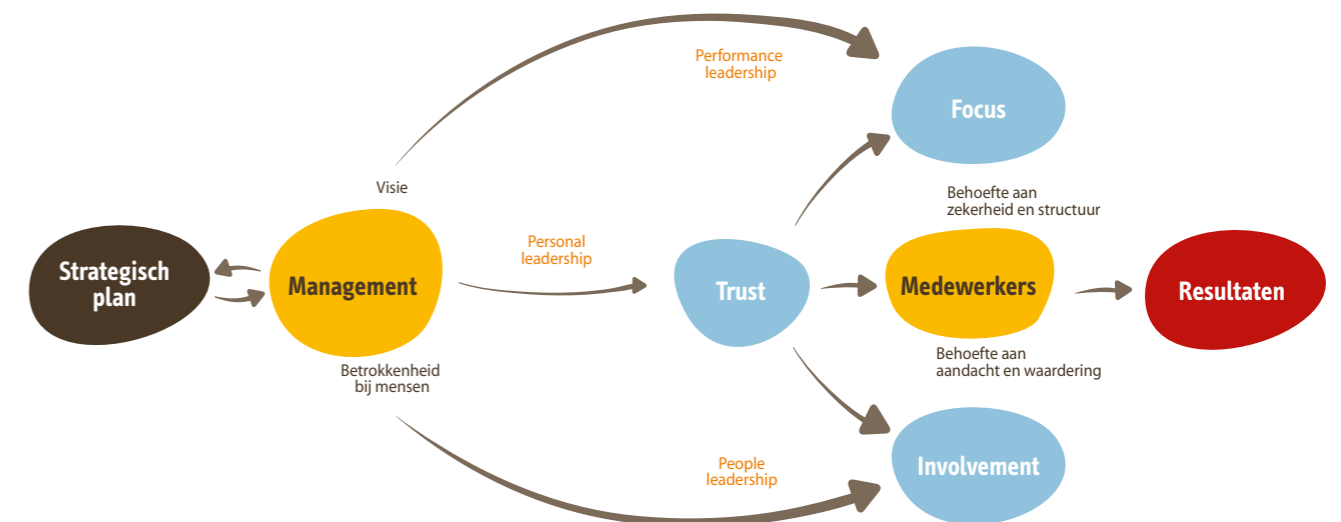
De basisvoorwaarden voor een goede organisatieconditie zijn Focus, Involvement en Trust. Hierbij zijn de betrokkenheid (Involvement) en de Focus van de mensen binnen de organisatie primair. Focus betekent dat mensen weten wat er van hen verwacht wordt, hoe ze kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie en inzicht hebben in hun functioneren. Daarnaast is 'Involvement' van cruciaal belang. Dat houdt in dat mensen zich betrokken voelen, trots zijn op hun organisatie en gemotiveerd zijn zich extra in te zetten.

Het is de verantwoordelijkheid van de leiders van de organisatie om focus en betrokkenheid te creëren. Dat lukt echter alleen wanneer er vertrouwen (Trust) is in de top. Indien leiders niet worden vertrouwd missen hun boodschappen ieder doel. Alle communicatie ten spijt, focus en betrokkenheid worden niet opgebouwd en de organisatie komt niet in conditie.



Kenmerken van een organisatie in slechte conditie

- Het management wordt gezien als afstandelijk en niet geïnteresseerd in mensen.
- Mensen kennen de doelen van de organisatie of de afdeling niet.
- Er is weinig vertrouwen; er wordt informeel veel gesproken over de 'werkelijke' bedoelingen van het topmanagement.
- Veranderingen duren veel langer dan nodig; deadlines worden gemakkelijk verschoven.
- Managers ervaren medewerkers als ongemotiveerd en alleen gericht op eigen belang.
- Er is irritatie of onbegrip in de samenwerking.
- Verantwoordelijkheden worden regelmatig afgeschoven.
- Er wordt geklaagd over de werkdruk.
- Commerciële kansen worden gemist door laks optreden.
- Het ziekteverzuim is hoog; medewerkers blijven makkelijk thuis.





Onze aanpak

LTP biedt een doeltreffende aanpak om de conditie van uw organisatie te verbeteren en zodoende het potentieel van uw organisatie optimaal te benutten. Onze benadering is gebaseerd op jarenlange ervaring en diep inzicht in wat mensen beweegt; hoe mensen op elkaar reageren en kunnen handelen vanuit

verschillende perspectieven. Wij bieden inzicht in wat nodig is om mensen in staat te stellen zich weer volledig te kunnen inzetten voor de organisatie. De begrippen uit het FIT-model, Focus, Involvement en Trust, staan hierbij centraal.

Engagement... en wat nu?

Veel organisaties gaan ertoe over om engagement te meten: de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij hun werk en verantwoordelijkheden. Engagement is een kenmerk en het effect van een fitte organisatie. De meting laat symptomen zien, maar geeft geen handvatten voor verbetering. De doeltreffende aanpak van LTP doet dat wel. Het geeft goed inzicht in de oorzaken van het mogelijk te geringe engagement en definieert concrete en effectieve maatregelen voor bestendige verbetering.

FIT-meting

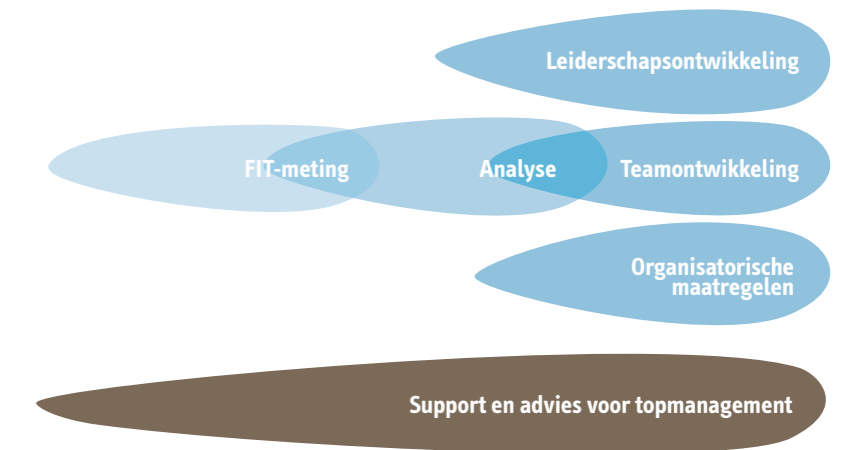
Het is belangrijk om de succesfactoren van het FIT-model goed in kaart te brengen. Wat speelt er binnen de organisatie? Wat gaat er goed? Waar loopt het spaak? Hoe wordt er door medewerkers naar de organisatie gekeken? Welke organisatiedynamieken zijn te herkennen? Deze inventarisatie begint met een gesprek met de opdrachtgever en kan verder bestaan uit een enquête onder managers en medewerkers, interviews en het observeren van overleggen en presentaties.

Inzicht in onderliggende oorzaken en vervolgstappen

Het analyseren van de resultaten van de FIT-meting en het trekken van conclusies, is een proces dat wij samen met onze opdrachtgever uitvoeren. De bevindingen worden in één of meerdere werksessies met de opdrachtgever besproken en gezamenlijk wordt bepaald welke vervolgstappen passend en zinvol zijn voor de organisatie. Benchmarking kan hierin een rol spelen.

Samenwerking met het topmanagement

De verantwoordelijkheid voor het verbeteren van betrokkenheid en focus ligt primair bij het



topmanagement. Een belangrijke rol van LTP is dan ook het adviseren van topmanagers bij hun interacties met de organisatie. Gerichte acties kunnen worden geïnitieerd om verstarrende organisatiedynamieken te doorbreken en de beeldvorming te beïnvloeden. Het functioneren van de leiders binnen het team zelf, een Raad van Bestuur, de directie of een managementteam, is daarbij ook van cruciale invloed.

Verder kunnen teamgerichte interventies of een trainingsprogramma voor managers gewenst zijn. Ook maatregelen om feedback te intensiveren of focus te versterken kunnen uit de analyse naar voren komen als benodigde stappen.



Voorbeeld: significante verbetering bij een grote dienstverlener

Een grote organisatie uit de financiële dienstverlening heeft haar nummer één positie in de branche verloren. Uit een onafhankelijk onderzoek blijkt dat kwaliteit van de dienstverlening te wensen over laat en dat daarom de klanttevredenheid sterk is gedaald. De hoofddirectie besloot een intensief verbetertraject te starten, en vroeg LTP om alle bestaande teams binnen de organisatie 'in een betere conditie' te brengen. Te beginnen bij het directieteam en eindigend bij alle teams in de operatie.

De organisatie had de beschikking over gegevens uit eerdere personeelsmetingen. Daaruit bleek dat het vertrouwen in de leiding, van de hoofddirectie tot de eigen leidinggevende, laag was. LTP begon met een snel onderzoek naar de processen waardoor het gebrek aan vertrouwen zich in de organisatie had verankerd.

Op basis van onze adviezen kon de directie deze averechts werkende dynamieken doorbreken.

Met name de wijze waarop intern werd gecommuniceerd werd aangepast. Daarna werd gewerkt aan de conditie van de werkeenheden, de teams.

Omdat elk team uniek is, ontwierp LTP een aanpak die recht deed aan de verscheidenheid van de teams. Ook daar was inzicht in, deels onbewuste, teamdynamieken de sleutel. Managers werden gecoacht en veel teams volgden gerichte workshops. Zo deed het ene team een workshop die de eigen strategie tot onderwerp had, werkte een ander team aan een eigen 'code of conduct' en oefende een derde team het geven van feedback en het elkaar aanspreken.

Na een jaar werd een vervolgmeeting gehouden en bleek de conditie van de organisatie sterk verbeterd. Tegelijk waren ook de klanttevredenheid en de operationele marge verhoogd.

Verbeteren zonder reorganiseren

Onze aanpak is gestoeld op het uitgangspunt: verbeteren zonder reorganiseren. Wij bieden u een efficiënte en bewezen aanpak. Geen grand designs, geen overbodig communicatiecircus maar een gefaseerde aanpak die helpt de conditie van uw organisatie te versterken. Zo wordt uw organisatie succesvoller. Indien u vermoedt dat de conditie van uw organisatie verbeterd kan worden, neem dan contact met ons op voor een oriënterend gesprek. U vindt onze contactgegevens op de achterzijde.

Meer kans op succes met LTP

Onze missie is mensen en organisaties te helpen hun doelen te bereiken. Met onze kennis op het brede terrein van wat mensen beweegt, vergroten wij uw kans op succes. Wij helpen mee de juiste mensen te selecteren, mensen tot bloei te laten komen of in beweging te krijgen. Wij assisteren bij de ontwikkeling van leiderschap, individueel en organisatiebreed. Wij adviseren over wat leiders kunnen doen om de conditie van hun organisatie te verbeteren. Om de slagkracht te vergroten zonder de structuur of de systemen te veranderen.

LTP is opgericht in 1927 en is daarmee het oudste psychologisch adviesbureau van Nederland. Wij hebben vestigingen in Amsterdam, Eindhoven, Groningen, Rotterdam en Drachten. Ruim 150 medewerkers - psychologen, bedrijfskundigen, economen en andere professionals - ondersteunen organisaties bij het bereiken van hun succes. Internationale opdrachten voeren wij uit met onze partners van GAPI Consult. LTP is voorzitter van dit wereldwijde samenwerkingsverband van bureaus op het terrein van assessment en coaching.



www.ltp.nl
info@ltp.nl

LTP Amsterdam
(020) 30 50 400
Amsterdam@ltp.nl

LTP Eindhoven
(040) 26 49 050
Eindhoven@ltp.nl

LTP Groningen
(050) 31 45 038
Groningen@ltp.nl

LTP Rotterdam
(010) 28 05 100
Rotterdam@ltp.nl

LTP Drachten
(0512) 59 25 35
Drachten@ltp.nl

