

Centraal secretariaat:

Veertien Hond 32

4003 GK TIEL

T : 0344 – 695 900

E : info@rdta.nl

I : www.rdta.nl

BTW nr. NL8512.27.156B01

KvK nr. 54248671

Bedrijf

***T.a.v. Victor Voorbeeld
Anne Niem***

Betreft: Uitwerking drie cases

Bijlage: 728 Competentie Bibliotheek



*Game changers in
human capital*



RDTA is een kleine organisatie met grote ambities.

Eigenzinnig! Dat omschrijft ons in één woord. Met meer woorden... Wij zitten aan de HR kant van de zakelijke dienstverlening met standaard producten als assessments, coaching, training, outplacement, loopbaanoriëntatie en mediation. Dat doen wij echter alles behalve standaard!

Wij zijn ervan overtuigd dat een tevreden en gezonde medewerker flexibeler is, meer betrokken is, hij is minder ziek en als hij ziek is, is hij dat minder lang, een stapje harder loopt ... met andere woorden, hij draagt veel meer bij aan het bedrijf. Vanuit deze overtuiging werken wij in al onze diensten.

Spiegelen

RDTA is goed in het spiegelen van gedrag. We laten zien wat werkt en wat minder goed werkt. Dat laten we zien op onze eigenzinnige wijze waarbij we mensen op hele laagdrempelige wijze laten voelen en ervaren wat voor effect bepaald gedrag heeft. Dat kan met materialen als een tennisbal, noodle, wasknijpers, blinddoeken, een parachute, een springtouw... vervolgens laten we deze oefening ook weer aansluiten op de dagelijkse praktijk van de ander. We gaan het samen concreet maken; wat betekent dit voor jouw organisatie, voor jouw positie, voor jouw team, voor jouw taken. In die vertaalslag zijn wij sterk.



Duurzaamheid met drie C's

Wij willen duurzaamheid realiseren in onze dienstverlening. Hiertoe werken wij met drie C's:

- ✓ Circulair
- ✓ Co-creatie
- ✓ Concreet

Onze diensten zijn ***circulair***. Wij zoeken aansluiting met de individuele problematiek van een organisatie en wij maken weer verbinding terug naar de organisatie. Dat is een duurzaam proces. Zie het als het lijmen van twee materialen; dat moet je met zorg doen en goed vasthouden en dan met beleid loslaten. Zo ook bij onze dienstverlening. De verbindingen moeten sterk zijn waar we aansluiten anders is het niet blijvend.

Als het proces circulair is, bloedt een interventie niet dood nadat de externe dienstverlener uit beeld is verdwenen. Dat werkt alleen met **co-creatie**. Dat betekent dat we het samen doen; samen ontdekken we het pad dat voor de organisatie werkt.

Er wordt veel tijd geïnvesteerd in het helder krijgen van de praktijk waar onze relatie tegenaan loopt. Nauwe samenwerking met onze relatie is hiertoe essentieel en samen creëren wij het meest optimale resultaat. Hierdoor kunnen wij concreet een planning neerleggen die moet leiden tot het resultaat welke wij vooraf hebben afgesproken. Maar co-creatie houdt ook in dat tijdens een interventie voortdurend overleg blijft plaatsvinden zodat de weg naar het resultaat toe ook aangepast kan worden als de situatie hierom vraagt.



Bovendien maken we zaken **concreet**. De einddoelstelling wordt helder geformuleerd en indien mogelijk staan we er ook voor open om deze meetbaar te maken. Dan is het resultaat concreet meetbaar. In veel gevallen is dat mogelijk! Concreet houdt ook in: toepasbaar en praktijkgericht. Soms ontkom je niet aan theorieën en wetenschap maar het moet concreet vertaald worden naar de praktijk van onze relatie. Concreet maken doen we op alle niveaus in het traject; in het voortraject waarin we gestructureerde en concrete offertes maken waarin de verwachtingen helder zijn. Ook tijdens het proces benoemen, confronteren en spiegelen wij op een heldere wijze. Evenals in het natraject waarin je van ons duidelijke rapportages mag verwachten met concrete adviezen.

Wij hebben op drie niveaus een casus uitgewerkt:

1. Individueel niveau
2. Team niveau (Management Development)
3. Organisatie niveau

1. Individuele Coaching

Situatie

Een medewerker valt op in de organisatie vanwege overgewicht. Het probleem lijkt forser te worden. Collega's zien veel ongezond eten van de medewerker en zij twijfelen over de algehele conditie van hun collega. Dit vanwege snel zweten, moeite met de trap, vaak een rood hoofd, et cetera. De leidinggevende heeft zorgen over uitval hoewel dat op dit moment nog niet buitensporig aan de orde is. Ook maakt de leidinggevende zich zorgen over structurele problemen als overbelaste knieën, diabetes, hart & vaatziekten, et cetera. Daarnaast is er twijfel over effectiviteit van de medewerker. Hij ziet er vaak vermoeid uit en de leidinggevende weet bijna zeker dat er meer rendement te behalen valt in zijn werk. Bovendien denkt de leidinggevende dat de medewerker sowieso beter in zijn vel zal zitten als hij wat kilo's kwijt weet te raken en fitter wordt. Dit bespreken met de medewerker blijkt lastig.



Interventie RDTA

Een coachingstraject sluit in dit geval goed aan. Hierbij staan voeding, activiteit en inactiviteit centraal. Er wordt niet afgesproken in een zakelijke omgeving maar in een sportschool. De aanpak is drieledig:

Voeding

Er wordt op laagdrempelige wijze ingegaan op de kern van goede voeding. Wat is het, hoe herken ik het en wat zijn de mythes over gezonde voeding welke gecreëerd zijn door de marketing van grote bedrijven? Verder wordt duidelijk gemaakt dat het kiezen van een goed alternatief niet saai of minder lekker hoeft te zijn. Voor een kleine toeslag kunnen gerechten en tussendoortjes onderdeel uitmaken van de bijeenkomsten. Tevens wordt de kandidaat geleerd hoe deze zelf te bereiden en dat dit niet veel tijd hoeft te kosten, niet duur hoeft te zijn en bovenal: dat het lekker is.

Activiteit: beweging

Er wordt bij een sportschool afgesproken. We starten met een **body scan** waarbij vet percentage, gewicht en waterhuishouding wordt gemeten. De resultaten van de **ActiWatch*** worden meegenomen en besproken. Er wordt een persoonlijk plan opgesteld om de activiteit geleidelijk te verhogen en hiermee gewicht te verlagen, conditie te verbeteren en spieren te ontwikkelen. Iedere coaching sessie is bij de sportschool. Tussen de sessies in, is zelfstandig werken door de coachee aan het persoonlijke plan onontbeerlijk. Hiertoe heeft de kandidaat onbeperkt toegang tot onze faciliteiten tijdens het traject. Indien de reisafstand hiervoor te groot is, zal met de opdrachtgever overlegd worden of een lidmaatschap in de woonplaats van de coachee een optie is.

Inactiviteit: rust en de diepte van slaap

Overgewicht zorgt voor verschillende problemen waaronder problemen in de diepte van de slaap en slaap apneu waardoor ook de effectiviteit van de slaap minder wordt. Hierdoor kan een persoon chronisch moe worden waardoor effectiviteit bij alle activiteiten, waaronder werk, te lijden hebben.

Door de slaap te verbeteren, zal chronische vermoeidheid verminderen waardoor de effectiviteit gedurende de dag toe zal nemen. Ook hier wordt de data van de ActiWatch* gebruikt om het probleem inzichtelijk te krijgen. Gewichtsverlies en slaaphygiëne en de begeleiding hierop door de coach maken onderdeel uit van het traject. Desgewenst of als het probleem groter is, kan Peak Performance Training worden ingezet om de slaap structureel te verbeteren.

** De ActiWatch is een geavanceerde computer in de vorm van een horloge die diverse zaken zeer nauwkeurig meet waaronder activiteit, diepte van slaap, momenten van rust, blauw licht, rood licht, geel licht, et cetera.*



Duurzaam resultaat

Door intensieve begeleiding wordt een verandering van levensstijl beoogd. Het voelen en ervaren dat een andere levensstijl prettiger is en goed aanvoelt maar tegelijkertijd ook veel oplevert. De medewerker wordt actiever gedurende de dag waardoor hij meer voor elkaar krijgt op een dag. Hij zit lekkerder in zijn vel, hij is energiever en hiermee ook gelukkiger en meer tevreden. Bij een gedragsverandering hoeft niets 'volgehouden' te worden omdat het leefpatroon wijzigt. De medewerker eet anders. Voedingsstoffen en bouwstoffen in plaats van lege calorieën. Hij beweegt en sport omdat het goed voelt en niet omdat het moet. De enige manier om een dergelijk traject duurzaam te maken, is als het leefpatroon wijzigt. Dat kost tijd maar vooral het inzicht dat een andere levensstijl niet alleen haalbaar is maar dat het ook erg veel oplevert en dat er in feite niet veel voor gelaten hoeft te worden.

Meetbaar resultaat

De resultaten zijn concreet meetbaar te maken. Voor het traject is een body scan gedaan welke erna herhaalt wordt. Gewicht, vetpercentage en waterhuishouding zouden allen verbetering moeten laten zien. De **ActiGraphy** (de rapportage van de ActiWatch*) zou verdieping van de rust en slaap en verhoging van de activiteit gedurende de dag moeten laten zien. Tenslotte, niet onbelangrijk maar wel subjectiever, kan ook de tevredenheid van de medewerker en diens leidinggevende mee worden genomen in een evaluatie.

Wat de aanpak van RDTA anders maakt

Los van het gebruik van een onconventionele wijze van coaching aangevuld met instrumenten als een body scan en de ActiWatch maken wij ook op een andere wijze onderscheid. Tijdens een uitgebreide intake wordt samen met de opdrachtgever en de kandidaat een duidelijk kader geschetst. Co-creatie is hierbij een essentieel begrip omdat alleen op deze wijze een plan tot stand kan komen dat daadwerkelijk een duurzaam en blijvend resultaat kan gaan opleveren. Met andere woorden; van meet af aan moet zowel de organisatie als de kandidaat achter de plannen staan. Onze confronterende, spiegelende coachingsstijl wordt afgewisseld met het zelf voelen en ervaren. Hiertoe zetten wij zeer concrete doch zeer diverse technieken in waarbij licht fysieke oefeningen uniek voor en door RDTA ontwikkeld bewezen effecten hebben voor een duurzaam resultaat. De kandidaat wordt niet overtuigd maar overtuigt zichzelf door het zelf te voelen en te ervaren. Hiermee maken wij de cirkel rond naar nieuw gedrag door nieuwe inzichten.

2. MD Traject

Hier kiezen wij voor de module 'Ziekteverzuim' als voorbeeld. Door 'ziekteverzuim' eruit te pakken, vinden diverse vormen van communicatie, feedback en het opbouwen van een cultuur van vertrouwen en managen vanuit vertrouwen een kapstok waardoor het concreet wordt voor de deelnemers en gemakkelijker naar de praktijk kan worden vertaald.

Een MD traject kan verschillende modules bevatten die op vergelijkbare wijze kunnen worden uitgewerkt.



Situatie

BEDRIJF heeft de behoefte dat er meer gemanaged gaat worden op mensen. Hiertoe is het essentieel dat men gedrag begrijpt en erop kan sturen. Je moet begrijpen waar gedrag vandaan komt en je moet het kunnen en durven benoemen. Je moet iets weten over vertrouwen en hoe dat opgebouwd wordt. Ook over de meer persoonlijke dingen moet feedback gegeven worden en geleerd worden hoe je moeilijke dingen bespreekt met medewerkers. Vragen die vaak spelen bij bijvoorbeeld ziekteverzuim zijn:

Hoe heb je contact met mensen en hoe vaak? Kan ik (en durf ik) mensen aan te spreken als ze er niet zo goed of vermoeid uitzien? Kan ik vragen naar een doktersbezoek en hoe het is gegaan? Wanneer bel je als je ziek zijn? Hoe ga je daarmee om? Ook als je het zelf vervelend vindt.

Interventie RDTA

In een module Ziekteverzuim wordt met name ingegaan op de interpersoonlijke kant van communicatie. Hoewel wel degelijk de theorie van gedrag, communicatie en feedback wordt behandeld, gaan we met name in op het stukje managen van mensen. Wat staat je precies in de weg om bepaalde zaken met mensen te bespreken? Wat maakt het lastig? Waarom is dat? Wat zijn de psychologische achtergronden hierachter? Is het reëel? Hoe bouw je een relatie op van wederzijds vertrouwen en respect? Waarin zaken besproken kunnen worden waar zakelijk en privé sfeer elkaar raken. Handvatten worden gegeven aan de hand van theorie en door te oefenen in de veilige trainingsomgeving maar juist ook in de praktijk om dit onderdeel te gaan maken van het gedrag. Het uiteindelijke doel is dat iedere manager inziet dat hij of zij een eigen cultuur om zich heen kan creëren van openheid en betrokkenheid waardoor het managen van mensen veel gemakkelijker wordt. Dit omdat er oprecht contact wordt gemaakt en zaken besproken kunnen worden op alle aspecten die de werk en privé sfeer raken.

Duurzaam resultaat

Om dit gedrag te laten beklijven bij de managers is het noodzakelijk om een aantal stappen te nemen. In de eerste plaats zal tijdens het traject ook tijd ingeruimd moeten worden voor individuele begeleiding door de trainer van de manager. Dat houdt in dat er klassikale sessies zijn maar dat deze aangevuld worden met een minimum van twee sessies waarbij de trainer en de manager één op één met elkaar sparren. Dit is noodzakelijk omdat veel mensen het lastig vinden om in een groep te bespreken waar zij individueel tegenaan lopen.

Op deze wijze kan de trainer ook individueel de managers helpen bij de zaken waar zij tegenaan lopen in praktijk. Tevens wordt een interne trainer (iemand van BEDRIJF) gedurende het traject kosteloos door onze trainer begeleid. Alleen bij samenwerken en co-creatie van het traject kan het duurzaam worden. Het is de taak van de interne trainer om on the job met de managers bepaalde oefeningen uit te voeren en te bespreken hoe dit gaat. Het opleiden en begeleiden van de interne trainer zorgt ervoor dat ook als de module is afgerond, de kennis en expertise aanwezig blijft in de organisatie.

Tenslotte wordt ook een intervisiegroep opgezet welke door de interne trainer wordt begeleid. Hierbij kunnen de managers in een veilige omgeving verder sparren over de zaken waar zij in praktijk tegenaan lopen. Deze intervisie wordt gedurende het traject opgestart en overgedragen aan het einde van het traject. Hiermee maken wij het traject circulair. Nadat door RDTA een interventie is geweest, sluiten wij het weer aan op de dagelijkse praktijk van de manager en zorgt begeleiding die wij mondjesmaat overdragen aan de interne trainer voor een stevige lijmlaag die ervoor moet zorgen dat het een duurzame verbinding met de praktijk betreft.

Meetbaar resultaat

Ook dit traject is concreet meetbaar te maken. Door ziekteverzuimcijfers van de betreffende afdelingen van de managers inzichtelijk te maken van de afgelopen 5 jaar wordt een baseline vastgesteld. Door de cijfers van de komende periode te verzamelen, zal hier op termijn een verandering zichtbaar in moeten zijn.

Tevens kan voor de module een medewerkertevredenheid onderzoek gedaan worden onder de afdelingen van de managers. Dit onderzoek kan herhaald worden enkele maanden na het afronden van de module en vervolgens een jaar erna. Ook hierin zou een stijgende lijn zichtbaar moeten zijn over hoe mensen het contact met hun manager ervaren.

Wat de aanpak van RDTA anders maakt

Uniek zijn de licht fysieke werkvormen en technieken die wij inzetten waarmee wij huidig (basis)gedrag zichtbaar maken en spiegelen. Direct wordt duidelijk of het gedrag toegevoegde waarde levert of juist een tegengesteld effect heeft. Tevens zit de 'oplossing' voor de praktijk vaak ook verborgen in de simpele licht fysieke oefeningen. De vertaalslag naar de praktijk wordt door veel andere bedrijven onvoldoende gemaakt. Helaas blijft een traject dan 'een leuke dag' maar levert het geen concrete, duurzame verandering in gedrag op. Deze vertaalslag wordt door ons bij *iedere* werkvorm gemaakt. Tevens leiden we een interne trainer kosteloos op tijdens het traject. Door samen het traject vorm te geven, wordt aangesloten op de zaken die op dit moment binnen de organisatie spelen. Tevens zorgt het voor een lijmlaag als wij uit de organisatie vertrekken en het nieuwe gedrag bestendigd dient te worden. Hier kan de interne trainer met de geboden technieken en opgezette intervisie concrete handen en voeten aan geven.



3. 728 Feedback Tool

Situatie

Het werken met professionals binnen een veranderende omgeving vraagt om een andere manier van beoordelen en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Regelmatige BiLa's geven de manager een goede basis om wekelijks of tweewekelijks met de professional in overleg te blijven over de zaken die spelen, wat er op het bordje ligt en wat er in de komende periode bij kan komen. Het geeft handvatten om over resultaatgebieden te praten en afspraken over te maken. Indien nodig kan de manager hulp bieden bij het aanpassen van werkdruk. Het probleem ontstaat echter veelal als ook gesproken wordt over persoonlijke ontwikkeling en zaken die niet direct gerelateerd zijn aan werkresultaten. Tevens kan een medewerker ook zelf behoefte hebben aan een stukje persoonlijke ontwikkeling. Zeker als werkplekken en werktijden vervagen door het nieuwe werken.

Interventie RD TA

RD TA kan helpen om voor een team, een afdeling of voor de gehele organisatie een vorm van concreet meetbare feedback op te stellen. Essentieel is dat er concreet meetbare resultaatafspraken zijn of gemaakt worden. Op basis van deze resultaatafspraken worden competenties of competentiegebieden vastgesteld die de medewerker in staat moeten stellen om, bij verbetering van de competenties, ook het resultaat te verbeteren. Voorbeeld: door de competentie 'luisteren' te verhogen, kan de klanttevredenheid stijgen bij de afdeling binnendienst. Ander voorbeeld: door de competentie initiatief te verbeteren, kan de commerciële slagkracht van de Sales afdeling verbeterd worden. RD TA helpt om de juiste competenties te benoemen en leert de organisatie om het 728 instrument te gebruiken. Hiertoe is het belangrijk (zo niet essentieel) dat de competenties direct verband houden met het meetbare resultaat. Indien mogelijk is het belangrijk om het resultaat te verbinden aan een beloning. Hiertoe wordt de beloning of bonus niet langer gekoppeld aan een beoordeling of op basis van aanwezigheid maar direct gelinkt aan het resultaat. Hoe beter het resultaat, hoe beter de beloning of bonus. Ook de concrete uitwerking hiervan wordt door RD TA begeleid.



Duurzaam resultaat

Doordat een beloning of bonus gelinkt wordt aan het resultaat wordt voorkomen dat men 'vriendjes' gaat vragen om de 728 feedback in te vullen. Immers, de beloning ligt niet langer op de 'tool' maar op het 'doel'. Te weten het resultaat. Als ik mijn resultaat wil verbeteren, heb ik juiste en eerlijke feedback nodig op mijn performance zodat ik ervan kan leren en hiermee mijn resultaat kan verbeteren. En daarmee mijn bonus kan verhogen.

Deze methode geeft meer vrijheid aan de professional om individuele talenten in te zetten en verder te ontwikkelen om het grotere doel te bereiken. Tevens geeft het de managers ruimte om te managen. Sturen vanuit communicatie en feedback. Leiden uit vertrouwen en samenwerking. De medewerkers voelen zich hierdoor zelfstandiger doch zij nog steeds concrete doelstellingen dienen te behalen. Werkplek, tijd van werken, middelen die zij inzetten en competenties die zij hiervoor meenemen, worden echter minder 'eenheidsworst' en meer vanuit individueel talent en tijd gedreven. De naam 728 geeft ook een duurzaam aspect aan. Het verwijst naar de oneindigheid waarmee feedback herhaald moet worden. De eerste keer is het 360, de tweede ronde is 720. De 8 in 728 staat voor het oneindigheidssymbool recht op geplaatst als een 8.

Feedback dient oneindig te zijn. Immers; als een competentie meetbaar verbeterd is, wil men doorgaans graag een andere competentie oppakken om te verbeteren. Continu leren door continue feedback.

Meetbaar resultaat

Het 728 feedback instrument is nieuw op de Nederlandse markt en het geeft vele malen meer informatie dan de klassieke 360 die wij gewend zijn. De geoefende lezer weet enorm veel data te achterhalen die direct te maken hebben met de beoordeling van anderen. Uiteraard leren de Registerpsychologen van RDTA de managers om deze data zelf te lezen en juist te interpreteren. Hoewel het een heldere, leesbare rapportage betreft, kan het 'leren lezen' ervan vele verdiepingen opleveren waar de manager vervolgens goud mee in handen heeft om nog effectiever te sturen op gedrag en daarmee resultaat.

De naam 728 is ontstaan vanuit de oneindige herhaling die het instrument biedt. De eerste versie heet 360 maar na minimaal een half jaar doch optimaal een jaar wordt het instrument herhaalt. Dat is de 720 versie. De 720 versie biedt direct inzicht in wat de vorige keer is ingevuld en wat nu de uitkomst is. Tevens wordt direct berekend of het een kleine, gemiddelde of forse verandering is. Ook kunnen diverse afdelingen of groepen feedbackgevers geformuleerd worden zoals collega's, leidinggevenden, andere afdelingen, klanten, leveranciers, et cetera.

Voor de invuller heeft het tevens als bijkomend gemak dat als een persoon gevraagd wordt een aantal mensen van feedback te voorzien, dat deze naast elkaar te beoordelen zijn. Dit houdt in dat per vraag diverse personen 'naast elkaar' gezet worden. Bij de 720 versie komen tevens de beoordelingen van de 360 versie in beeld zodat ook hier rekening mee gehouden kan worden.

De rapportage is tenslotte zeer leesbaar doch tevens zeer diepgaand. Dit geeft de manager duidelijke handvatten voor het begeleiden van de medewerker naar optimalere resultaten. Tevens geeft het de medewerker zelf een bijzonder helder en concreet beeld wat op punten ook het zelfinzicht kan verhogen.



Wat de aanpak van RDTA anders maakt

Het instrument is sowieso nieuw op de Nederlandse markt. RDTA is één van de weinige partijen met de licenties om hiermee te werken. Onze Registerpsychologen zijn goed opgeleid om het instrument in te zetten, op zo'n wijze uit te lezen dat een juiste interpretatie van de data kan leiden tot vele malen diepere informatie die de manager kan helpen en bovendien zijn wij in staat om managers op te leiden om dit vervolgens ook zelf te doen.