

Dansend naar meer productiviteit

HET HERKENNEN EN BENUTTEN VAN COMPETENTIES VAN MENSEN VRAAGT OM SOCIALE INNOVATIE

Er zijn grote verschillen tussen mensen in de competenties waarover zij beschikken en de randvoorwaarden waaronder zij hun competenties optimaal kunnen ontplooien en benutten. Door aandacht te besteden aan die verscheidenheid, kan zowel de productiviteit van de organisatie als het werkplezier van de medewerkers en het innovatiepotentieel van de organisatie worden vergroot. Zowel medewerker als organisatie krijgen zo de ruimte om te dansen. Dit vereist wel een andere manier van kijken naar mensen, functies en samenwerken: het vraagt om sociale innovatie.

Iedereen weet uit eigen ervaring, of van mensen dichtbij, hoe frustrerend het is als je niet gezien wordt op je werk, als je niet de ruimte krijgt om je competenties te benutten en je te ontplooien. Waarom verwachten we dan toch nog zo vaak dat mensen zich, ook in zo'n situatie, optimaal inzetten voor de organisatie?

De Amerikaanse schrijfster Emma Goldman zei ooit: 'If I can't dance in it, I do not want to be a part of your revolution.' Een wijze vrouw, in een moeilijke tijd, die goed door had dat mensen tot enorme prestaties in staat zijn. Maar dat zoiets het beste gaat als ze daar ook lol in hebben en als ze de ruimte krijgen. Moeten we dan een danszaal gaan inrichten in ons bedrijf? Misschien geen gek idee, maar wat mij betreft gaat het vooral om het bieden van meer ruimte voor ontplooiing. En dan niet zozeer voor onze 'gemiddelde medewerker', maar voor de mensen die anders dansen dan wij gewend zijn.

Veel mensen krijgen nooit de kans om zich te ontplooien, om te dansen, omdat hun competenties simpelweg niet herkend worden. Kent u het filmpje over Joshua Bell in de metro van Washington? Een van de beroemdste hedendaagse violisten, maar als hij in die metrohal speelt loopt iedereen hem voorbij. Verkeerde plek, verkeerd moment. Hoeveel Joshua's zien wij

over het hoofd? En hoe snel laten we ons niet leiden door stereotype beelden. Gelukkig gebeurt dat niet altijd. Gelukkig heeft men in Zuid Afrika niet meteen het CV weggegooid van die man van ver boven de 60, die bovendien een groot deel van die tijd in de gevangenis had gezeten. Zonder Nelson Mandela waren ze daar toch een stuk slechter af geweest. Maar had iemand met zijn CV bij u een kans gekregen? Had u door het 'oud' 'zwart' en 'crimineel' heengekeken en de persoon met al zijn capaciteiten gezien?

Ontplooien. Ruimte geven voor ontplooien en dansen is niet alleen een kwestie van competenties herkennen, maar ook van zoeken naar manieren om die competenties te kunnen inzetten. Soms is het daarvoor nodig om drempels weg te nemen, bijvoorbeeld om te zorgen dat een collega ook met haar rolstoel haar werkplek kan bereiken. In andere gevallen gaat het om figuurlijke drempels die geslecht moeten worden. Een organisatiecultuur waar ruimte is om anders te zijn, waarin een homoseksuele collega geen extra energie kwijt is aan het steeds bedenken wat hij wel of niet kan zeggen, en hoe hij zijn pauze doorkomt zonder vervelende grappen.

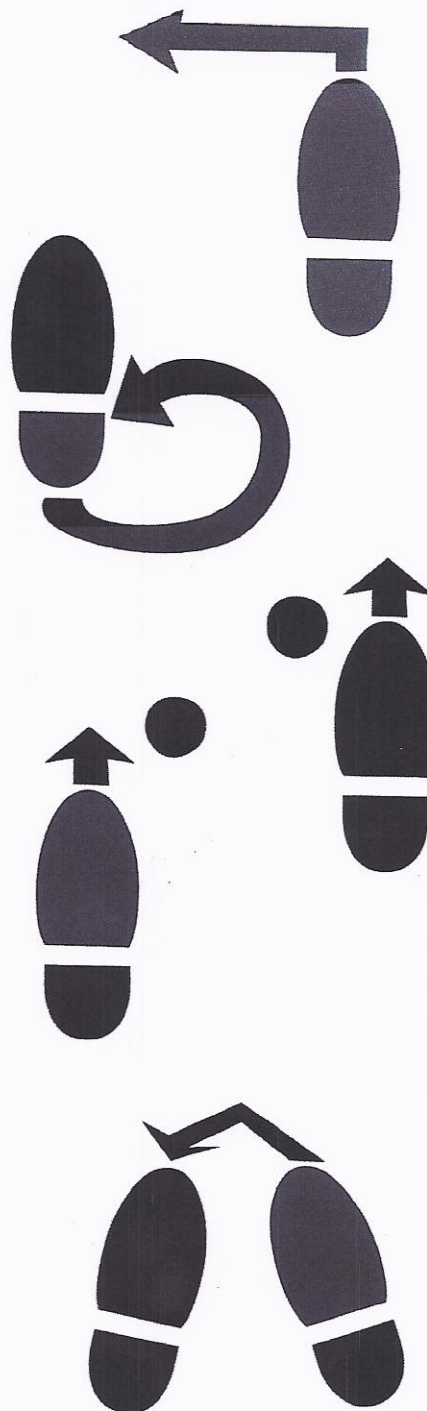
Baanboetseren. In andere gevallen is een aanpassing van functies nodig, moeten we gaan baanboetseren of jobcraften. Denk hierbij aan een ICT'er met een autistische stoornis: het prutsen met computers en programma's gaat hem prima af, maar de contacten met klanten niet. Je kunt hem buiten de deur houden, maar gelukkig zijn er ook bedrijven waar men de fantastische mogelijkheden ziet. Ze proberen niet onze ICT'er in de mal van de baan te proppen, maar passen de mal aan: dan de klantcontacten maar bij iemand anders onderbrengen.

Anders zijn. Het herkennen en benutten van de verscheidenheid aan competenties van mensen, en het zorgen dat 'anders

zijn' hierbij niet in de weg staat, vereist een open manier van kijken naar mensen, naar functies en naar samenwerken: het vraagt om sociale innovatie. Essentieel daarbij zijn dialoog, vertrouwen en betrokkenheid. Want om te ontdekken waar iemand echt goed in is en wat iemands passie is moet je in gesprek met elkaar, maar er moet ook voldoende vertrouwen zijn om een open gesprek aan te durven. Die dialoog is ook nodig om samen met (toekomstige) collega's en leidinggevendenden te verkennen waar werk passend gemaakt kan worden, zodat het de medewerker de kans geeft zich te ontplooien en te dansen, maar wel op een manier die bijdraagt aan de productiviteit van de organisatie. Die inspanning willen leveren vraagt betrokkenheid, bij elkaar en bij de organisatie.

Als op deze manier ruimte wordt gegeven aan verscheidenheid wordt daarmee ook het innovatiepotentieel van de organisatie versterkt. **Teams waarvan de medewerkers onderling verschillen in kennis, ervaring en denkstijlen zijn namelijk innovatiever dan teams die meer gelijkvormig zijn.** Dat komt omdat de verscheidenheid het denken prikkelt: we horen dingen die we niet verwachten, zien mensen zich anders gedragen in het werk, dat zet aan het denken, en dat biedt kans op nieuwe, innovatieve ideeën. Dat gaat niet altijd vanzelf goed overigens. Als de verschillen vooral leiden tot irritatie en conflict kan dat ook tot gevolg hebben dat de teamleden elkaar en elkaars input juist negeren. Als de samenwerking echter in goede banen geleid wordt, leidt de wrijving tot constructieve conflicten die nieuwe ideeën teweeg brengen. Ook dit proces is goed voor zowel de productiviteit van de organisatie als voor het plezier van de medewerkers.

Inspanning. Het zoeken naar mogelijkheden om mensen de ruimte te geven zich te ontplooien vereist een inspanning. Waarom zoveel moeite doen? Er zijn immers genoeg mensen beschikbaar die probleemloos zijn in te passen in onze organisaties. Dat is inderdaad op dit moment vaak wel het geval. Maar blijft dat zo? Voor veel functies zal het steeds moeilijker worden om precies de juiste persoon te vinden. Ook merken organisaties dat ze, om mensen duurzaam te kunnen inzetten en voortijdige uitval te voorkomen, nieuwe wegen moeten bewandelen. Ze moeten meer uitgaan van de individuele medewerker, en functies en werkomstandigheden op hem of haar toesnijden. Ook de afzetmarkt dwingt ons steeds meer richting verscheidenheid. Afnemers vragen steeds meer maatwerk, en om dat te kunnen leveren moeten medewerkers op maat worden ingezet. Dat kan alleen als we hen ook op maat aansturen, en op maat faciliteren. De verscheidenheid in de klantvraag vraagt dus om aan-



dacht voor verscheidenheid van onze medewerkers. Naast deze puur praktische redenen is er nog een andere belangrijke reden om aandacht te besteden aan verscheidenheid: plezier. Zoeken naar mogelijkheden om mensen te laten dansen, om zich te kunnen ontplooien, biedt voldoening. Wat is er mooier dan mensen blij maken, en dan ook nog merken dat ze daardoor een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de productiviteit van je bedrijf? Zo verhoog je het werkplezier van de betreffende persoon, maar ook dat van jezelf en van je baas.

Referentie:

Vries, S. de, *Verscheidenheid maakt het verschil: Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid*, (2012), Windesheimreeks kennis en onderzoek, Windesheim, Zwolle.

Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid aan hogeschool Windesheim.