

Animal Firm

Haal het beste dierengedrag in uzelf en uw team naar boven!

Tactloze olifanten, struisvogelpolitiek, domme ganzen, rattengedrag, trage slakken... Er zijn heel wat dieren te bedenken waarmee we onze collega's kunnen vergelijken. Vaak hebben deze vergelijkingen een negatieve klank, en dat is jammer. Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat succesvolle organisaties in staat zijn om dierlijke eigenschappen op de juiste manier te bundelen.

De Animal Firm is de glansrijke tegenhanger van Orwells klassieker de Animal Farm. Op een inspirerende manier laten de auteurs zien hoe gedrag uit de dierenwereld kan worden ingezet om een high performance organisatie te creëren. Talrijke feiten passeren daarbij de revue. Wist u bijvoorbeeld dat ganzen in V-formatie 71 procent verder vliegen dan wanneer ze alleen zouden vliegen? En dat zebra's, gnoes, giraffen en struisvogels op de savanne een divers, maar goed geolied team vormen? In de Animal Firm draait alles om slimmer samenwerken en beter presteren. Wilt u het gedrag van uzelf, uw team en uw organisatie verbeteren? Ga dan mee op reis!

Met uitdagende intermezzo's van onder andere Midas Dekkers, Maarten Frankenhuis en André de Waal.



Marco Schreurs en Simon van der Veer

Marco Schreurs is medeoprichter en partner van Direction Europe, een trainings- en ontwikkelingsbureau op het gebied van leiderschap en besluitvorming. Daarnaast is hij actief als marketing & operational director binnen het Center for Organizational Performance, een organisatie die onderzoek doet naar en adviseert over high performance organisaties.

Simon van der Veer is onderzoeker en adviseur op het gebied van organisatie- en cultuurontwikkeling. Binnen het Center for Organizational Performance is hij actief als practice director en ondersteunt hij organisaties in het blijvend beter presteren.



www.vanduurenmanagement.nl

ISBN 9789089650450



9 789089 650450

Marco Schreurs | Simon van der Veer

Animal Firm



Marco Schreurs
Simon van der Veer

**Haal het beste dierengedrag in uzelf
en uw team naar boven!**

VAN DUUREN MANAGEMENT

Teams, afdelingen en kleinere MKB-organisaties inspireren wij:

- In een persoonlijk gesprek: onze experts geven inzicht waar u meer en minder aandacht aan zou moeten besteden om uw team of organisatie beproefd beter te maken.
- door een actieve workshop tijdens heidag, teammeeting, etc.: bespreek met elkaar wat goed gaat en waar het beter moet en kom tot acties die de prestaties echt verbeteren.

Laat deze kans niet lopen als u weleens twijfelt of u aan de juiste dingen werkt of op zoek bent naar gefundeerde verbeterpunten.

Graag bespreek ik met u hoe onze experts u het beste kunnen helpen.

Marco Schreurs
Partner HPO Center / Direction Europe
T. 035-6037979
schreurs@hpocenter.com

Animal Firm

Haal het beste dierengedrag in uzelf
en uw team naar boven!

ISBN: 978-90-8965-045-0

NUR: 801

Trefw.: Teams, dierengedrag, prestaties, high performance organisatie, succesfactoren, persoonlijke ontwikkeling, verandermanagement

Omslagontwerp:

Dennis Hunneman, Sitestorm ~ advies, vormgeving en websiteontwikkeling

Vormgeving binnenwerk:

Dennis Hunneman, Sitestorm ~ advies, vormgeving en websiteontwikkeling

Redactie:

Redactiepunt.nl, 's Hertogenbosch

Drukwerk:

Balmedia, Schiedam

1e druk, februari 2010

© Copyright 2009 Marco Schreurs & Simon van der Veer

Van Duuren Management is een imprint van Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken [artikel 16 Auteurswet 1912], in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Registreer uw boek!

Van Duuren Media biedt haar lezers een unieke service. Op de website www.vanduurenmedia.nl kunt u dit boek kosteloos registreren. Als klant van Van Duuren Media hebt u via de website toegang tot speciale gebieden met:

Nieuwsberichten

Interessante links

Speciale e-zines en archieven

Registratiecode van deze titel:

MAN-8837-2

Registreer u vandaag nog en krijg gratis toegang tot de discussiefora op de website van Van Duuren Media. Bovendien maakt u dan regelmatig kans op gratis boeken en ontvangt u tweemaandelijks een speciale nieuwsbrief over nieuwe managementboeken, met:

Extra informatie

Wetenswaardigheden

Aanbiedingen

Om te registreren:

Ga naar www.vanduurenmedia.nl.

Klik op Registreer!

Voorwoord ‘Early Birds’

In de vroege ochtend van 13 december 2007 opende voormalig Artis-directeur Maarten Frankenhuis voor de ‘early birds’ een congres over excellent presteren. Deze vroege vogels, die de files ontliepen, werden door hem getrakteerd op een inspirerende dierenlezing. Tijdens deze ochtend ontstond het idee om dit boek te schrijven.

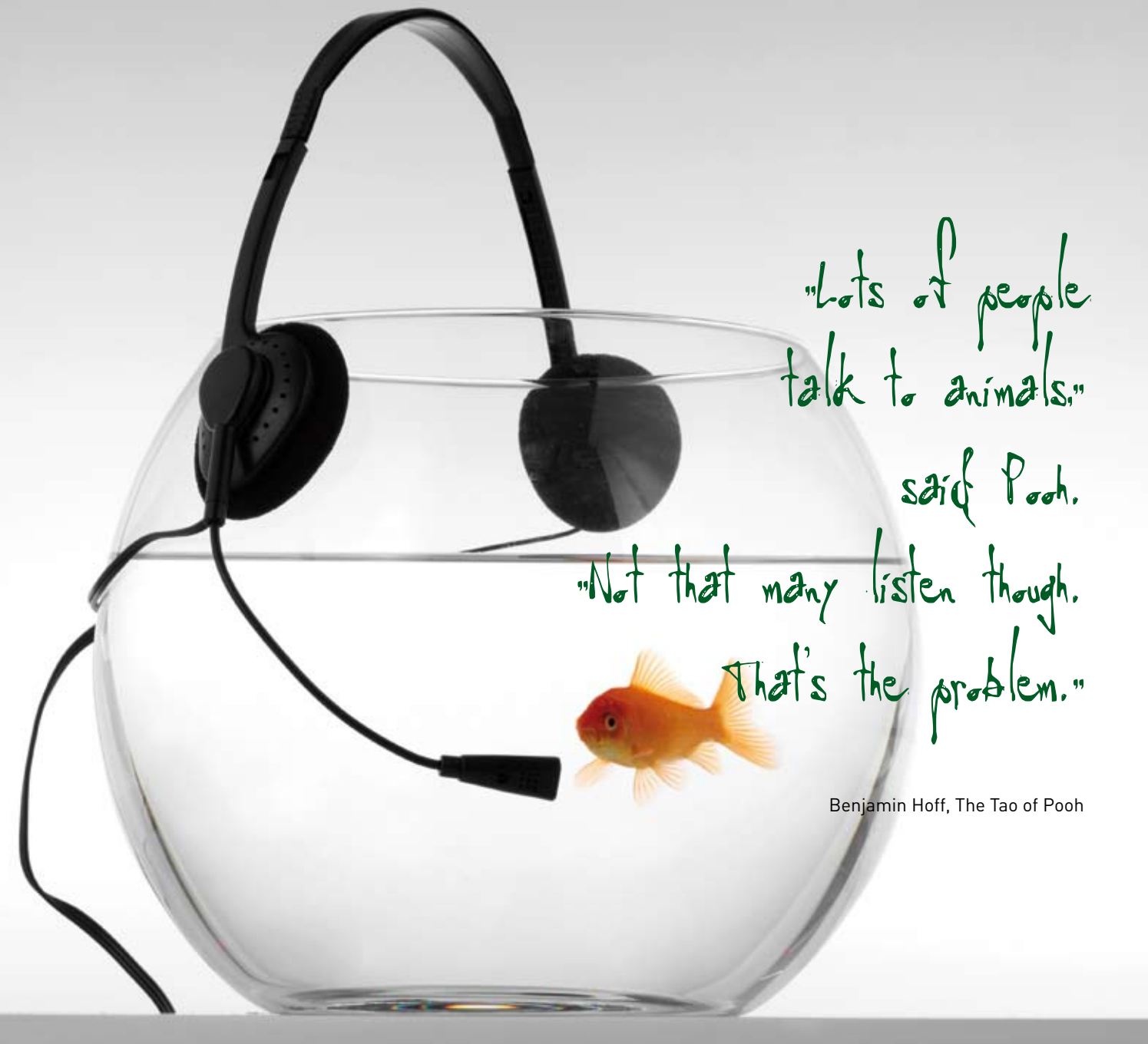
Het doel van dit boek is om het onderzoek naar de succesfactoren van high performance organisaties (HPO's) toegankelijker te maken voor professionals, teamleiders, afdelingsmanagers en iedereen die de prestaties op het werk wil verbeteren. Dieren zijn hierbij het voertuig om dit doel te bereiken. Daarnaast geeft dit boek handvatten om de succesfactoren uit het HPO-gedachtegoed toe te kunnen passen in uw dagelijkse werk. Metaforen en beelden zeggen vaak meer dan duizend woorden. En dieren zijn een krachtig middel om prestatieverbetering binnen uw team of organisatie bespreekbaar te maken.

Met veel plezier hebben wij onderzoek gedaan. In de natuur, in dierentuinen, in boeken en op het internet. Menig expert heeft ons bijgestaan in het ontrafelen van de berg aan informatie. Bij de totstandkoming van dit boek willen wij in het bijzonder een aantal mensen bedanken voor hun waardevolle bijdragen. In willekeurige volgorde: Margriet Martens, André de Waal, Esther Mollema, Ronald Schreurs, Norbert Netten, Michael Jansen,

Tilly Kesting, Co Woudsma, Johan Boersma, Chiel Vink, Yvette Geerts, Muriel Schrikkema, Ina Boer, Rick Kooke, Lilian Kolker, Maarten Frankenhuis, Cindy Eijspaart, Eefje Gerits, Ton Kok, Midas Dekkers, Dennis Hunneman, Tamara van Duin, Kirsten Andeweg, Willeke Versluis, Tjip de Jong, Marco Hoogerwaard, Piet Schreurs, Roland Rijdsdijk, Ton Kok, Harry de Jong, Haike Spek, Yvette Estourgie, Bart Moen, Wouter Timmer, Jorick Naber, Wouter Hendrikx, Bouke Tauw, Noortje Besseling, Hans Teuben, Lida Schreurs, Mieke van der Veer-Wuis en twee Thomassen van der Veer. En niet te vergeten Anna en Nils, die hebben geholpen met het uitzoeken van de foto's.

Wij wensen u veel nieuwe inzichten, inspiratie en leesplezier toe en wensen u succes tijdens de safari richting excellent presteren!

Marco Schreurs en Simon van der Veer



Op Safari ...	11
High Performance Organisatie?	13
Een olifant als coach - Kwaliteit van management	16
Intermezzo: Paardenkracht	26
Zo trouw als een hond - Langetermijngerichtheid	28
Intermezzo: Managers en andere dieren	38
Hoera ... mijn organisatie is een mierenhoop! - Openheid en actiegerichtheid	40
Intermezzo: Tussen kippenhok en haantjesgedrag – hoe je diverse teams goed op weg helpt	50
Gevleugelde vindingrijkheid - Continue verbetering en vernieuwing	52
Intermezzo: Struisvogelgedrag	62
Er loopt een gnoe over het zebrapad - Kwaliteit van medewerkers	64
Intermezzo: Maak van een muis geen olifant	72
In V-formatie op weg naar beter presteren!	74
Aan de slag met uw eigen Animal Firm!	76
Tell-a-friend	88
Bijlagen	89

Animal Firm

Haal het beste dierengedrag in uzelf
en uw team naar boven!

Op safari...

Safari is Swahili voor 'reis'

Door toenemende concurrentie uit alle hoeken van de wereld moeten organisaties steeds sneller en beter gaan werken. Klanten weten steeds nauwkeuriger wat ze willen. Hun oordeel bepaalt in toenemende mate het succes van de organisatie. Ook overheidsinstanties en zorginstellingen voelen deze druk. Hogere klanteisen en krappere budgetten vragen ook van non-profitorganisaties dat de prestaties worden verbeterd. Kortom, geen enkele organisatie lijkt deze beweging te kunnen ontlopen. Maar hoe word je als organisatie sneller en beter? En niet alleen voor even, maar voor een lange tijd? Ofwel: hoe word je een echte high performance organisatie (HPO)?

De dieren in de Animal Farm laten zien hoe het niet moet. In deze klassieker van George Orwell draait het om autoritaire, machtsbeluste varkens en kuddegedrag. Er zijn een hoop lessen uit de Animal Farm te destilleren hoe langdurig succesvol presteren niet lukt. Dit verhaal uit 1945 blijkt nog steeds een actuele metafoor voor het gedrag van veel mensen binnen organisaties. In de Animal Farm gaat het er heel anders aan toe. Het is een omgeving waarin olifanten elkaar coachen, wilde honden in estafettevorm samenwerken, mieren al krioelend kennis delen, kraaien vernieuwing stelen, een divers team van struisvogels, gnoes, zebra's en giraffen elkaar complementeren en ganzen elkaar feedback geven. Een bont gezelschap van dieren die succesvol samenwerken

om beter te presteren. De Animal Firm is het toonbeeld van een high performance organisatie.

De dieren in de Animal Firm zijn gericht geselecteerd om internationaal onderzoek naar de kenmerken van high performance organisaties te illustreren. Deze kenmerken vormen het HPO-gedachtegoed en dé basis van langdurig succesvol presteren. Mensen binnen succesvolle organisaties vertonen sterke gelijkenissen met het gedrag van de dieren uit dit boek. De Animal Firm is een safari vol inspirerende voorbeelden en uitdagende vragen. Bovenal geeft het handvatten om het HPO-gedachtegoed te delen met collega's en vervolgens in de praktijk toe te passen. Het is het startpunt van verbetering binnen uw eigen team, afdeling of organisatie.

In het boek staan de volgende vragen centraal:

- Wat kunt u leren van de sterke eigenschappen van de dieren in de Animal Firm?
- Hoe maakt u vanuit deze inzichten de slag naar de praktijk, om zo het beste dierengedrag in uzelf en uw team naar boven te halen?



‘Een high performance organisatie is een organisatie die betere resultaten (financieel en niet-financieel) behaalt dan vergelijkbare organisaties, over een periode van tenminste 5 tot 10 jaar.’

André de Waal, Center for Organizational Performance (2007)

High performance organisaties

In iedere sector zijn er organisaties die langdurig beter presteren dan de rest. Organisaties waarbij u direct zou willen werken en die vooroplopen in innovatie. Deze organisaties presteren niet beter doordat ze meer betalen dan sectorgenoten of doordat ze een nieuw ICT-systeem hebben ingevoerd. Ook danken deze organisaties hun succes niet aan reorganisaties of schonere toiletten. Maar wat maakt dan het verschil? Deze nieuwsgierigheid vormde het vertrekpunt voor een vijfjarig internationaal wetenschappelijk en praktijkonderzoek naar de kenmerken van organisaties die continu uitblinken. High performance organisaties (HPO's).

Meer dan 290 internationale onderzoeken op het gebied van excellent presteren zijn door het Center for Organizational Performance bestudeerd. De 189 meest voorkomende kenmerken zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 3500 profit-, non-profit- en overheidsorganisaties getoetst om focus te krijgen op de belangrijkste, onderscheidende kenmerken. Het resultaat bestaat uit 35 kenmerken, gegroepeerd in vijf overkoepelende factoren, die een direct verband hebben met het langdurig succesvol presteren van een organisatie.

De vijf factoren van een HPO zijn:

- **kwaliteit van management**
- **langetermijngerichtheid**
- **openheid en actiegerichtheid**
- **continue verbetering en vernieuwing**
- **kwaliteit van medewerkers**

Uit het onderzoek is gebleken dat deze factoren van toepassing zijn op alle landen (in het onderzoek zijn meer dan zestig landen opgenomen), sectoren en soorten organisaties (beursgenoteerd, familiebedrijf, groot, klein,

Geen windeieren

Voor profitorganisaties geldt dat de omzet van HPO's 4 tot 16 procent harder groeit dan die van niet-HPO's. De winstgevendheid is zelfs 14 tot 44 procent hoger. Als we kijken naar non-profitorganisaties en overheden, dan blijkt dat deze HPO's meer essentiële activiteiten kunnen doen met dezelfde financiële middelen. HPO's hebben ook aanzienlijk betere prestaties op het gebied van:

- klanttevredenheid
- klantloyaliteit
- medewerkertevredenheid
- kwaliteit en vernieuwing van diensten/producten (innovatie!)
- klachtenafhandeling

En dit niet voor een korte periode, maar jaar na jaar!

et cetera). De 35 kenmerken vormen hét HPO-gedachtegoed. Ze geven richting om als individu, team, afdeling en organisatie langdurig beter te presteren.

Het geraamte van de Animal Firm

De vijf HPO-factoren vormen het geraamte van dit boek. De dieren geven kleur aan dit geraamte en brengen de HPO-factoren tot leven. We geven hieronder een korte beschrijving van deze factoren en de dieren in de Animal Firm. Om het boek leesbaar en toepasbaar te houden, zijn niet alle kenmerken in de hoofdstukken beschreven. Een overzicht van alle 35 kenmerken vindt u in de bijlage.

• Kwaliteit van management

Het management van een HPO is van hoge kwaliteit, bouwt vertrouwensrelaties op door integer en coachend leiderschap te combineren met sterk voorbeeldgedrag, snelle besluitvorming (ook over 'niet-presteerders') en resultaatgerichtheid, werkend vanuit een langetermijnvisie.

Uit onderzoek blijkt dat dit de belangrijkste HPO-factor is. Organisaties die veel tijd steken in het verbeteren van de kenmerken bij deze factor, zijn goed op weg om de prestaties te verbeteren. Om deze HPO-factor tot leven te brengen, maken we gebruik van de olifant. Een dier dat voorbeeldgedrag, coachend leiderschap, resultaatgerichtheid en een sterke vertrouwensband hoog in het vaandel heeft staan.

• Langetermijngerichtheid

Continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd voor de winst op de korte termijn. Een HPO creëert een veilige en stabiele werkomgeving. Daarbij is het langetermijndenken gericht op alle belanghebbenden van de organisatie: klanten, de maatschappij, leveranciers, werknemers, de overheid, sociale groeperingen. Iedereen wordt er beter van.

Bij deze HPO-factor beschrijven we het gedrag van de Afrikaanse wilde hond. Een dier dat in een 'moeilijke markt' bijzondere eigenschappen van langetermijngerichtheid laat zien. Afrikaanse wilde honden zijn samenwerkingsgerichte en sociale dieren. Ze delen kennis met volgende generaties, stellen het groepsbelang boven het individuele belang en laten het langetermijnresultaat voor de kortetermijnwinst gaan.

• Openheid en actiegerichtheid

Een HPO kent een open cultuur, waarin men elkaar veelvuldig betreft in belangrijke processen, de dialoog met elkaar zoekt, voortdurend kennis deelt, van fouten leert, verandering aanmoedigt en acties oppakt om betere prestaties te realiseren. Mieren zijn een mooi voorbeeld bij deze HPO-factor, omdat ze op een efficiënte manier kennis met elkaar uitwisselen en daarbij leren van eerder gemaakte fouten.

• Continue verbetering en vernieuwing

Het gaat hier om voortdurende verbetering en vernieuwing, ofwel innovatie. In een HPO worden medewerkers gedreven om altijd naar het optimale resultaat te streven en het beste uit zichzelf, collega's en de organisatie te halen. Een HPO heeft een onderscheidende strategie en iedereen draagt bij aan het verbeteren, versimpelen en afstemmen van processen, diensten en producten. Kraaien en mezen zijn in het dagelijks leven voortdurend bezig met verbetering en vernieuwing. Ze bezitten innovatiekracht en zijn continu op zoek naar slimme manieren om problemen op te lossen.

• Kwaliteit van medewerkers

Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand van een HPO bestaat, net zoals het managementteam, uit high performance individuals (HPI's), die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen. Daarnaast kenmerkt een HPO zich door diverse en complementaire teams, op alle niveaus in de organisatie. Diversiteit en complementariteit zien we terug op de savanne. Hier werken zebra's, gnoes, giraffen en

struisvogels succesvol samen om hun overlevingskansen te vergroten. Door hun diversiteit aan sterke eigenschappen te combineren staan ze namelijk sterker tegenover roofdieren.

• Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk starten we de safari. In ieder hoofdstuk zijn enkele belangrijke kenmerken van een HPO-factor beschreven, ondersteund door de sterke eigenschappen van een bijzonder dier. Elk hoofdstuk eindigt met een vertaalslag naar de praktijk in de vorm van uitdagende reflectievragen. Deze vragen geven u concrete handvatten om verbeteringen bespreekbaar te maken binnen uw team of afdeling. Aan het eind van het boek komen de vijf puzzelstukken samen en helpen we u op weg met het daadwerkelijk starten van uw eigen Animal Firm. Tussen de hoofdstukken zijn intermezzo's over dierengedrag bij mensen opgenomen.

Start uw safari en laat u inspireren door de dieren in de Animal Firm!

Een olifant als coach

Een olifant als coach

Eén visie, één doel, een groep met één leidster. Samen op pad. Een kudde olifanten doorkruist het rode zand van de savanne. Een toonbeeld van daadkracht en rust. Olifanten leven in matriarchale familiegroepen. Groepen die bestaan uit meerdere, aan elkaar verwante volwassen wijfjes en hun nog onvolwassen jongen. De leidster van de groep is altijd het oudste vrouwtje, de matriarch.

High performance van de olifant

Welke bijzondere eigenschappen heeft een olifantenfamilie, maar vooral de leidende matriarch, waardoor de continuïteit en levensvatbaarheid van de groep bewaard blijft?

De kwaliteit van het leiderschap van de matriarch is allesbepalend. Kwalitatief leiderschap betekent dat de matriarch, als oudste en meest ervaren olifant, de richting aangeeft, de kudde 'coacht' naar een nieuw doel, de saamhorigheid in de kudde bewaakt en een sterke voorbeeldrol uitstraalt. Hoe ziet die voorbeeldrol eruit? De matriarch handelt altijd in het belang van de groep, is resultaatgericht, besluitvaardig en stelt duidelijke kaders. Zo geeft de matriarch aan waar en wanneer er wordt gestopt om bijvoorbeeld te drinken of te slapen en wanneer er weer wordt doorgelopen.

Belangrijk altruïstisch voorbeeldgedrag dat bij olifanten wordt waargenomen is het moedige gedrag van de

HPO-factor 1:

Kwaliteit van management

Trefwoorden bij de olifant zijn coachend leiderschap en voorbeeldgedrag van de matriarch en het aanpassingsvermogen van de hele groep. Gedrag dat dient tot het beschermen van de volgende generatie. De groep doet vrijwel alles samen en volgt het voorbeeld van de matriarch. De relatie met andere dieren is onbewust coöperatief. Hun eetgewoonten zorgen voor groei van gewassen die anders onvoldoende zonlicht krijgen. Ook is de olifant zeer resultaatgericht en is een sterke vertrouwensband tussen de olifanten van groot belang.

**'Matriarch' stamt af van 'matriarchaat'.
'Mater' = moeder en 'archè' = begin.**

matriarch, die haar kudde beschermt door zichzelf als eerste aan gevaar bloot te stellen. Zodra er gevaar dreigt van leeuwen, stropers of toeristen 'gewapend' met fototoestellen, staat de matriarch met haar slurf het dichtst naar het gevaar toe. De matriarch is de oudste en dus ook de grootste olifant. Ze zal bij gevaar als eerste al haar gewicht in de strijd gooien. De matriarchale sociale structuur komt ook aan de oppervlakte in de waarden die binnen de kudde domineren. Relaties staan bovenaan, gevoed door een continu contact met

‘Een HPO-manager is te vergelijken met een leider van een olifantenkudde. De matriarch beschermt altijd de kudde en gaat voorop in de strijd. Zo hoort een manager ook te functioneren.’

André de Waal, Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen (2008)

elkaar en betrokkenheid bij elkaar. De meest hechte, sociale organisatie bij olifanten is een kudde die uit directe familieleden bestaat. Het gaat dan meestal om twee of drie aan elkaar verwante vrouwtjes met hun nakomelingen. De kudde werkt op een georganiseerde en gecoördineerde manier samen, onder andere bij het verzorgen en opvoeden van de nakomelingen, het verdedigen van de groep en het vinden van eten en drinken. Dit alles vraagt om een actiegericht en besluitvaardig optreden van de matriarch.

Effectiviteit is een sleutelwoord bij olifanten. Ze hebben het vermogen om hun gedrag aan te passen aan de

Als je mensen in de westerse wereld vraagt aan welk dier ze denken bij leiderschap, antwoordt het merendeel: ‘de leeuw’. In het westen zijn we gekleurd met beelden van onder andere The Lion King. In de oosterse wereld is het niet de leeuw maar de olifant waar men als eerste aan denkt. In het hindoeïsme neemt de olifant een belangrijke plaats in. Zo is de god van kennis en wijsheid Ganesha, een man met een olifantenkop. Het hindiwoord voor olifant is ‘hanti’ (hij heeft grote handen, ofwel voeten). In Afrika werd de iconische leider van de Zulu’s, Shaka, zelfs ‘zoon van de olifant’ genoemd. De olifant is in veel culturen dus een krachtig en typerend symbool voor leiderschap.

omstandigheden. Tijdens een langdurige droogte zijn olifanten bijvoorbeeld in staat om hun voortplanting te reguleren. Dan worden er minder kalveren geboren, omdat de kans op overleven laag is. Wanneer de olifanten migreren tijdens de droogte, splitsen ze zich ook vaak op in kleinere groepen, om een grotere flexibiliteit te hebben in het zoeken van schaarse voedsel- en waterbronnen.

Olifanten hebben onderling een sterke vertrouwensrelatie. Veel contact is hiervoor een krachtige basis. Olifanten maken onder andere contact door geluiden, bewegingen en aanrakingen. Joyce Poole en Cynthia Moss (Coming of Age With Elephants, 1996) hebben aangetoond dat olifanten veel emoties laten zien. Ze kunnen boos en blij zijn, speels en gek doen en zelfs verliefd worden. Olifanten zijn ook echt bedroefd als een lid uit de kudde sterft. Ze rouwen bij het overleden familielid en ‘begraven’ hem vaak met aarde, takken en bladeren. De vertrouwensrelatie die olifanten met andere dieren leggen is onbewust coöperatief. Olifanten zijn bijvoorbeeld vaak de ‘reddingslijn’ voor andere dieren, wanneer zij droge en dorre vlaktes ompspitten op zoek naar water. Of wanneer ze bestaande waterpoelen uitbreiden. Hun eetgewoontes worden vaak omschreven als destructief, maar doordat olifanten grote planten en bomen aan de kant drukken, krijgen kleine planten ‘toegang’ tot het zonlicht. Zo verschaffen ze andere dieren toegang tot voorheen moeilijk benaderbaar voedsel. Naast ‘tuinmannen’ zijn ze ook nog ‘wegenbouwers’. Door hun stampwerk creëren ze een netwerk aan paden door de jungle.

Reflectievragen:

Welke eigenschappen van de olifant herkent u?

Bij uzelf en uw collega's herkent u waarschijnlijk wel – of juist niet – de eigenschappen van de olifant. De vragen hiernaast kunt u tijdens het eerstvolgende werkoverleg gebruiken om als team te reflecteren op de herkenbaarheid, maar ook op de aan- en afwezigheid van deze eigenschappen. Vervolgens bepaalt u met elkaar waar de ruimte voor verbetering ligt. Zo kunnen de eigenschappen van olifanten nog sterker worden vertegenwoordigd om thema's als coachend leiderschap, voorbeeldgedrag, zelfverzekerdheid en een sterke vertrouwensband te verbeteren.

1. Voorbeeldgedrag tonen en leiderschap uitstralen doen olifanten van nature, met name de vrouwelijke matriarch.

De vraag is uiteraard of u dit succesvol doet en of het u en uw collega's ondersteunt in de resultaten die u met elkaar wilt bereiken. Laat u voorbeeldgedrag zien naar anderen, ook als het spannend wordt, omdat bijvoorbeeld een deadline nabij is? Welke kracht laat u van nature zien? En hoe ziet het voorbeeldgedrag eruit op alle andere lagen binnen uw organisatie? Wat tekent de leiderschapscultuur in uw organisatie?

2. Olifanten vormen een hechte kudde. In het 'samen werken' zijn elkaar positief aanmoedigen en coachen en een sterke vertrouwensband creëren doorslaggevende eigenschappen om tot betere prestaties te komen.

Welke collega kunt u aanmoedigen of ondersteunen om tot betere prestaties te komen? Wie kunt u helpen naar een hoger plan? Hoe omschrijft u het onderlinge vertrouwen? En wat kunt u doen om dit nog te verbeteren?

3. Bij olifanten is er een matriarch die leiding geeft aan de kudde. In onze cultuur zijn het vaak patriarchen die de leiding hebben of wordt op een rationele, 'mannelijke' wijze invulling gegeven aan leiderschap.

Hoe zou u het leiderschap in uw organisatie omschrijven (als mannelijk of als vrouwelijk)? Wat is volgens u het verschil en welke kwaliteiten van mannelijk of vrouwelijk leiderschap zijn volgens u te veel of juist te weinig aanwezig?

4. Een olifantenfamilie helpt elkaar bij het verzorgen en opvoeden van de jongeren. Olifanten vangen elkaar op, ook als de hele groep voor een zware taak staat.

Hoe ondersteunen u en uw collega's elkaar als de organisatie of het team in zwaar weer verkeert? Wat wordt er echt gedaan om mensen die dreigen af te vallen of daadwerkelijk afvallen in de groep te houden of tijdelijk te ondersteunen als dat niet lukt? Wat is het effect van die steun – of het gebrek eraan – op de betrokkenheid en het vertrouwen binnen het team of de organisatie?

5. Olifanten trompetteren en vlechten hun slurven om contact te maken. Een belangrijk kenmerk van contact maken is oprechte interesse in elkaar tonen. Nieuwsgierig zijn naar wat de ander beweegt.

Wat is de kwaliteit (niet verwarren met de kwantiteit) van het contact binnen uw team? Wat leverden eerdere contactmomenten op? En zijn daaruit recentelijk nog opvallende of vernieuwende acties voortgekomen?

6. Olifanten zorgen goed voor volgende generaties. Ook is de kudde zeer sociaal richting olifanten die niet mee kunnen komen. Zieke olifanten worden ondersteund en van overleden olifanten wordt op een waardige manier afscheid genomen.

Hoe wordt binnen uw team omgegaan met mensen die niet aan de verwachtingen voldoen? Laten 'aanmodderen' of open en eerlijk werken aan een oplossing binnen of buiten de organisatie? En hoe is de begeleiding van nieuwe medewerkers? Hoeveel ruimte is er voor nieuwe input van mensen met minder ervaring maar met frisse, vernieuwende ideeën?

‘Een olifant die in een spiegel kijkt, ziet zichzelf. En dat is bijzonder, want de meeste dieren denken dat er een soortgenoot voor hen staat. (...) Toen in New York een stel olifanten voor een reusachtige spiegel werden gezet, gingen ze eerst die spiegel van voor en achter bekijken. Daarna werden ze niet boos en liepen ze niet weg, maar begonnen ze voor de spiegel allemaal bewegingen te maken. Stapje naar links, stapje naar rechts en intussen bekeken ze zichzelf uitgebreid. Ze deden hun bek open en dicht en bestudeerden hoe dat eruitzag. Ze aten hooi voor de spiegel en namen zichzelf intussen aandachtig op. Er was nog iets: het witte kruis dat de onderzoekers boven het rechteroog van de olifanten hadden geverfd. Toen een van de olifanten dat kruis zag, raakte ze het met haar slurf telkens aan. Alsof ze het wilde wegvegen. Dat betekent, beweren de onderzoekers, dat olifanten snappen dat die kop in de spiegel hun eigen kop is.’

Bron: Drinken vissen water? Margriet van der Heijden en Maarten Frankenhuis

Langetermijngeheugen geeft olifanten een voorsprong bij klimaatverandering

Het blijkt dat er veel waarheid schuilt in het oude gezegde ‘Moeder weet het beter’. Biology Letters publiceerde in augustus 2008 een onderzoek waarin de hypothese werd gesteld dat het geduchte geheugen van oude vrouwtjesolifanten hen mogelijk helpt om hun familiegroepen naar voedsel en veiligheid te leiden in perioden van droogte en schaarste. Volgens de auteurs zou dit olifanten een essentiële voorsprong geven op andere soorten bij toekomstige gebeurtenissen die worden veroorzaakt door extreme klimaatveranderingen.

Charles Foley en Nathalie Pettorelli, respectievelijk verbonden aan de Wildlife Conservation Society en de Zoological Society of London, bestudeerden patronen in het sterftcijfer van kalveren in 1993, toen het Tarangire National Park in Tanzania werd getroffen door de ergste droogte in de regio sinds 35 jaar. Van de drie olifantengroepen die ze onderzochten, bleken de twee groepen die het park hadden verlaten (met vrouwelijke leiders van 38 en 45 jaar oud), het laagste sterftcijfer te hebben.

Van de groep die bleef (met een vrouwelijke leider die nog maar 33 jaar was), maakte het sterftcijfer 63 procent van het totaal uit. Hoewel het verband

met de leeftijd niet onmiddellijk duidelijk was, namen de auteurs de levensgeschiedenis van de twee vrouwelijke leiders onder de loep en ontdekten dat ze beide een eerdere droogteperiode hadden overleefd. Veelzeggend was dat geen van de dieren in de groep die in het park bleef oud genoeg was om zich deze droogte te herinneren.

Olifanten blijken eens te meer te leren van het verleden en daarop hun gedrag aan te passen. Wellicht kunnen wij, kijkend naar de recente economische crisis en de uit de hand gelopen bonuscultuur, ons langetermijngeheugen ook beter benutten?

Geïnspireerd op een artikel van Catharine Brahic (NewScientist, 11 augustus 2008)





Animal facts

- Van de olifanten (Elephantidae) zijn nog vier soorten in leven: de Afrikaanse savanneolifant, de Afrikaanse bosolifant, de West-Afrikaanse olifant en de Aziatische olifant. Van deze vier soorten is de Afrikaanse savanneolifant het grootste landdier. Tot begin deze eeuw werd gedacht dat de Afrikaanse olifant uit één soort bestond. Pas sinds enkele jaren is door DNA-onderzoek bekend dat de savanneolifant en de bosolifant twee verschillende soorten zijn.
- Opmerkelijk bij olifanten is hun lange slurf, die zij als 'gereedschap' gebruiken voor bijvoorbeeld het oppakken van voedsel of om zich met water te besproeien.
De slurf is een uitgroeisels van de neus en de bovenlip. Een verschil tussen Afrikaanse en Aziatische olifanten is dat de Afrikaanse olifanten grotere oren hebben en dat de vrouwtjes slag tanden hebben. Deze slag tanden zijn bijzonder effectief bij het verdedigen van de kudde, maar bijvoorbeeld ook bij het 'slopen' van bomen. Ook kunnen olifanten hun slag tanden in elkaar kruisen, waardoor ze als het ware één grote slag tand vormen. Op deze manier voorkomen ze dat ze met hun slag tanden ergens achter blijven haken of dat ze worden geremd in hun snelheid.

- Olifanten communiceren op drie verschillende manieren:
Via infrasoos geluid (met een frequentie van 14-24 hertz). Het voordeel van infrasoos geluid is dat het grote afstanden kan overbruggen, zonder te worden afgezwakt door planten en bomen. Dat verklaart waarom olifanten op grote afstanden van elkaar zich toch op een gecoördineerde wijze kunnen verplaatsen. De infrasonische trillingen worden geproduceerd door een membraan dat zich in het voorhoofd bevindt.
Via gebaren en uitdrukkingen. Olifanten beschikken over veel uitdrukkingen, houdingen, vertoningen of bewegingen van oren, kaken en slurf om iets duidelijk te maken.
Via afscheiding van geur. Deze 'chemische' manier van communiceren is een efficiënt proces, waarbij een brede waaier van geursignalen wordt afgescheiden via huidklieren, urine en uitgeademde lucht. Het gedeelte in de hersenen dat geuren herkent is bij de olifant zeer goed ontwikkeld. Olifanten kunnen bijvoorbeeld geursporen van wel dertig vrouwelijke familieleden herkennen, ook al zijn ze al jaren van elkaar gescheiden.

Paardenkracht

Door Tamara van Duin

**Bij pk denken we meestal aan een brullende bolide.
Maar wat kunnen we leren van de kracht van paarden?**

De kracht van paarden ligt in hun vermogen om contact te maken met de omgeving. Paarden voelen haarfijn aan wat er in hun omgeving speelt en reageren daar snel op. Als 'prooidieren' zijn ze gewend snel te schakelen naargelang de omstandigheden. Via zintuiglijke waarnemingen (geur, geluid, tast, zicht en smaak) krijgen paarden informatie over wat er in de wereld om hen heen speelt. Voor een paard is het van levensbelang om te weten of het ergens

Paardenkracht (pk) is een oude benaming voor arbeidsvermogen. Paardenkracht verwijst naar het arbeidsvermogen dat een doorsnee paard langdurig kon leveren – denk bijvoorbeeld aan het aandrijven van een rosmolen. De naam 'paardenkracht' is op zichzelf verwarrend, want het is niet een benaming van kracht, maar juist van vermogen.

Bron: www.wikipedia.nl

bang voor moet zijn of dat het veilig is. Een paard bepaalt zijn next steps op basis van deze ervaringen. Hoeveel managers kunnen over zichzelf of hun organisatie zeggen dat ze echt contact maken met hun omgeving?

Paarden als leermeesters

Net als bij organisaties is het voortbestaan van een kudde paarden afhankelijk van de organisatie, het leiderschap en het onderlinge contact tussen de paarden en hun omgeving. Paarden onderscheiden zich van mensen door de manier waarop ze met elkaar en hun omgeving omgaan. Leidende hengsten bewaken de grens van de kudde en beslissen over de voortgang. Leidende merries staan midden in de kudde en gaan over de interne organisatie. Zij bewaken de onderlinge verhoudingen. Regelmatig organiseer ik workshops met paarden als 'leermeesters'. Het doel is mensen bewust te maken van het eigen gedrag, door te kijken hoe het paard op

hen reageert. De reacties van paarden vertellen namelijk veel over hoe je als mens in elkaar steekt. Paarden reageren nog eerder op wat je onbewust achterhoudt, dan op wat je bewust van jezelf laat zien. Zo helpen paarden ons bewustzijn over ons eigen handelen te vergroten. Een paard voelt bijvoorbeeld onmiddellijk instinctief aan of je bij de kudde hoort, wat jouw aanwezigheid betekent en wat je bijdraagt. Hoe beter het contact met een paard over je rol, hoe sterker je leiderschap. Twee voorbeelden van situaties die zich tijdens deze workshops met paarden en managers voordeden.

• Je rol als leidinggevende nemen

In een individuele coachsessie gaat een overheidsmanager al aan het werk voordat ze contact met het paard heeft. De manager ziet niet dat de weerstand bij het paard groeit. Het paard gaat steeds trager lopen, de manager steeds harder trekken. Het paard steigert zelfs, maar de manager blijft stoïcijns staan. Ze kijkt geïrriteerd en zegt dat ze dit niet wil; ze vindt het prima dat het paard gewoon zijn gang gaat. Ze beseft dat dit ook de manier is waarop ze in haar werk zit. Als ze uitspreekt daar ook geen zin te hebben in leidinggeven, stopt het paard acuut met steigen. Het hoeft de tegenzin van de manager namelijk niet meer voor haar 'te dragen'. De manager ziet in dat het onrust bij haar mensen oproept als ze haar rol als leidinggevende niet neemt.

• Aandacht voor de relatie

Een teamleider van een adviesbureau komt met zijn team voor een heidag. De teamleider beschrijft zichzelf als ruimdenkend, maar vraagt zich af hoe het komt dat hij geen draagvlak voor zijn ideeën krijgt. Tijdens de oefening weigert het paard op enig moment nog één stap te zetten. De teamleider stopt en begint een monoloog. Zijn teamleden hangen aan zijn lippen, maar het paard wendt demonstratief zijn hoofd af. De teamleider heeft geen aandacht voor het paard of hun relatie; hij wil slechts dat het paard doet wat hij zegt. Op het moment dat dit hardop wordt gezegd, kunnen de teamleden onmiddellijk aanvoelen waarom

ze een besluit van hun teamleider niet dragen. Geen paard of mens is bereid harder te lopen voor iemand die geen interesse in hem heeft.

• Paardenkracht in de praktijk

De sleutel tot succesvol leiderschap is gelegen in het duidelijk contact maken met jezelf en je omgeving. Ook is het van belang betrokken te zijn bij mensen in je omgeving, om zo een sterke vertrouwensrelatie op te bouwen. Voor leiderschap dienen we vraagstukken aan de orde te stellen waarmee we ons bewustzijn vergroten. Hoe goed kent u uzelf? Is uw handelen congruent met uw eigen gevoelens en behoeften? Bent u duidelijk over de richting waarin u het team leidt? Hoe betrokken bent u bij de mensen in uw team? Weet u wat ze nodig hebben? En wat hebt u daarin te bieden? En zo voorrrt ...

Tamara van Duin is gefascineerd door de kracht van paarden. Als trainer en coach verzorgt ze trainingen en workshops met paarden als leermeesters van leiderschap en teamontwikkeling. Kijk ook eens op www.paardenalsleermeesters.nl.

Zo trouw als een hond

Zo trouw als een hond

De Afrikaanse wilde hond heeft een groot leefgebied nodig om te kunnen jagen. Door uitbreiding van landbouwgebieden en verstedelijking is het leefgebied echter flink gekrompen. Hierdoor is het aantal sterk afgenomen. Deze afname wordt versterkt door ziekten en de jacht. Er leven naar schatting nog slechts 2500 Afrikaanse wilde honden in het wild. Toch is deze bijzondere carnivoor een mooi voorbeeld bij de HPO-factor langetermijngerichtheid. Het groepsgedrag van Afrikaanse wilde honden toont namelijk belangrijke kenmerken van deze factor. Ze zorgen voor een veilige en sociale omgeving, waarin geen plaats is voor vechten en dominant gedrag. Ook niet als het gaat om de macht. Ze jagen samen om resultaat te behalen voor de groep, zorgen ook voor de zwakkere dieren en hebben een duidelijke rolverdeling, waarbij iedereen kan uitblinken. En dat alles omdat op lange termijn overleven voor kortetermijnwinst gaat. De Afrikaanse wilde hond is niet voor niets de meest succesvolle jager op de savanne!

High performance van de Afrikaanse wilde hond

De Afrikaanse wilde hond wijkt af van veel andere jagers. Het is een bijzonder sociaal dier, dat instinctief het groepsbelang bovenaan plaatst. De honden jagen in groepen en verdelen de buit binnen de roedel. De jagers zorgen goed voor de zieke en oude honden, de babysitters en de pups. Deze dieren, die niet aan de jacht deelnemen,

HPO-factor 2:

Langetermijngerichtheid

Kenmerkend gedrag van Afrikaanse wilde honden is hun sociale samenwerking. Ze moedigen elkaar aan en stimuleren elkaar om succesvol te zijn. Aan het behalen van resultaat doet ieder lid van de roedel mee. Succesvolle jachttechnieken worden gedeeld met volgende generaties, want op lange termijn overleven gaat voor kortetermijngewin. De roedel vormt dan ook een veilige omgeving, waar het groepsbelang boven het individuele belang staat.



‘De wilde hond is niet het snelste of het sterkste roofdier, maar vanwege hun onovertroffen teamwork is de successcore van de wilde hond hoger dan die van elk ander roofdier.’

Lessons from the wild, The wild dog in your business (dvd)

worden bij het hol ‘getrakteerd’ op uitgebraakt vlees ... De roedel wordt geleid door een paartje. In de roedel zijn er geen gevechten om de macht. Het is er veilig en de honden verbinden zich daarom voor een lange tijd aan de groep. Alle dieren schikken zich in hun rol. De hiërarchie is op basis van onderdanigheid en bescheidenheid in plaats van dominantie. Zelfs om eten wordt niet gevochten. Dit is van belang, omdat de honden elkaar nodig hebben bij het opvoeden van de jonge honden en het in stand houden van de roedel. Gewonden kunnen ze niet gebruiken, omdat ze ook samen jagen. Samenwerken is de sleutel tot overleven en voortplanting.



Bij de Afrikaanse wilde honden krijgt alleen het leidende paar een nest. Ook hier zit een langetermijngedachte achter. Wetenschappers denken dat dit is ontstaan om de roedel niet te groot te laten worden. Wanneer er veel pups tegelijkertijd moeten worden grootgebracht, zijn er meer leden van de groep nodig om voor de pups te zorgen, waardoor er minder leden beschikbaar zijn voor de jacht. Door de ‘geboortebeperving’ blijft de roedel qua omvang efficiënt en effectief. De balans tussen jagende honden en verzorgende honden is immers optimaal. De jacht verloopt anders dan bij de meeste jachtdieren. Aan de jacht gaat een hele ceremonie vooraf. De honden bedelen, stoeien, springen, rennen en maken een soort ‘sjirpend’ geluid om zo het energiepeil in de roedel te verhogen. Aan het eind van de ceremonie, op het hoogtepunt van energie en enthousiasme, begint de jacht. Wetenschappers hebben zich verbaasd over de manier waarop de honden gezamenlijk jagen en tijdens de jacht met elkaar communiceren. Ze zijn zeer efficiënt en goed georganiseerd. Gemiddeld eindigt ruim 80 procent van alle achtervolgingen in een feestmaal. Wanneer ze een prooi in het vizier hebben, begint de strijd. De honden jagen in estafettevorm, bij een snelheid van ongeveer 55 kilometer per uur. Tijdens de jacht blijven ze voortdurend met elkaar in contact. Enkele honden starten de jacht en bij vermoeidheid wordt hun taak overgenomen door andere honden. Door in estafettevorm samen te werken, kunnen ze grote afstanden overbruggen. Vaak pakken zij hun prooi dan ook op het moment dat deze vermoeid raakt. Het aflossen tijdens de jacht doet denken aan de ploegentijddrit tijdens de Tour de France.

Afrikaanse wilde honden dragen hun unieke jachtstrategie over van generatie op generatie. Er is aangetoond dat het overdragen van kennis is aangeleerd. Het zit dus niet in het DNA van de honden. Ook leren zij bijvoorbeeld de locaties van waterbronnen aan een volgende generatie.

Team is verwant aan het Nederlandse woord “toom”, een groep gezamenlijk werkende dieren.

Kortom, de Afrikaanse wilde hond laat zien wat ‘teamwork’ voor de lange termijn kan betekenen. Ze zorgen voor een veilige en sociale omgeving door onderling niet te vechten, het eten eerlijk te verdelen, een duidelijke taakverdeling te organiseren en te zorgen voor de kwetsbare dieren in de groep. Ook verbinden ze zich voor een lange periode aan de roedel. Dit alles klinkt wellicht ‘soft’, maar het heeft een harde reden:

- Together
- Each
- Achieves
- More

Alleen ga je sneller, samen kom je verder!

- De luipaard heeft bij de jacht een succespercentage van gemiddeld 10 procent.
- Een leeuw die alleen jaagt, heeft 17 procent kans op succes.
Leeuwen die samen jagen 30 procent.
- De cheeta – het snelste landdier – heeft bij de jacht een succespercentage van gemiddeld 50 procent.
- Afrikaanse wilde honden leren van generatie op generatie als een hecht team te jagen. Ruim 80 procent van alle aanvallen is dan ook succesvol.

*Snelheid is niet het belangrijkste
samenwerken is de basis voor succes!*



Reflectievragen:

Welke eigenschappen van de Afrikaanse wilde hond herkent u?

Trouw, veiligheid in de groep, sociaal, samenwerkingsgericht, een collectief en een langetermijndoel. Zaken die het verschil maken. De vragen hiernaast kunt u bijvoorbeeld op de deur van uw werkkamer, bij het koffiezetapparaat of op een andere plek waar u en uw collega's elkaar regelmatig spreken hangen. Hiermee daagt u uzelf en uw collega's uit om te reflecteren op hoe de sterke eigenschappen van de Afrikaanse wilde hond gestalte krijgen binnen uw team. Tijdens een werkoverleg maakt u dan met elkaar inzichtelijk waar ruimte ligt voor verbetering. Zo kunnen de eigenschappen van de Afrikaanse wilde hond sterker worden vertegenwoordigd om thema's als teambetrokkenheid, veilige werkomgeving, samenwerken en langetermijngerichtheid te bevorderen.

1. Bij Afrikaanse wilde honden hebben een mannetje en vrouwtje de leiding over de roedel. Hier is geen bloederige strijd aan voorafgegaan. Ook hoeven ze niet continu te vechten om hun macht te behouden. Alle leden zetten het langetermijnbelang van de roedel voorop.

Hoe veilig en sociaal is uw werkomgeving? En hoe aantrekkelijk is het voor medewerkers om zich te blijven verbinden aan uw organisatie, afdeling of team? Hoe sterk is de hiërarchie aanwezig? Wat zijn blokkades die kunnen worden doorbroken?

2. Afrikaanse wilde honden zorgen goed voor alle leden van de roedel. Ook de zieke, oude en jonge honden worden niet vergeten.

Waarom? Een organisatie met een sociale cultuur behaalt meer succes. Hoe wordt er binnen uw organisatie of team gezorgd voor de mensen? Kijk dan niet alleen naar de 'high potentials' met mooie MD-programma's, maar ook naar de 'oude garde'.

3. Afrikaanse wilde honden werken tijdens de jacht écht samen. Ze houden contact met elkaar en jagen in estafettevorm. Door in estafettevorm samen te werken besparen ze energie, kunnen ze grotere afstanden overbruggen en putten ze hun tegenstanders uit.

Waar kunt u meer succes behalen door op deze manier samen te werken? Welke collega's van buiten uw eigen team of afdeling kunt u nog uitnodigen om uw 'estafetteteam' te versterken?



Animal facts

- Afrikaanse wilde honden (*Lycaon pictus*) worden gemiddeld twaalf jaar oud. De Latijnse naam betekent 'geschilderde hond'. Ze zijn verre familie van de wolf, de vos, de jakhals, de dingo en onze trouwe viervoeter.
- Het vlekkenpatroon en de kleur van de vlekken verschillen sterk per individueel dier, maar onder verwante dieren en dieren uit dezelfde regio zijn gelijkenissen te vinden.
- Een studie van Stephen Wroe en Colin McHenry uit 2005 heeft aangetoond dat de Afrikaanse wilde hond de hoogste bijtkracht heeft van alle bestaande carnivoren.
- Tijdens het rennen bewegen voornamelijk de poten en niet de 'stijve' wervelkolom. Een groot voordeel hiervan is dat dit onnodige bewegingen voorkomt, zodat het energieverlies minimaal is. En dat het werkt, zie je aan de looptechniek van de beste marathonlopers!

Managers en andere dieren

Door Maarten Frankenhuis

Over leiderschap en sekse, biologische drijfveren en ambities

Bij veel vogelsoorten zijn de mannetjes met de uitbundigste pluimage favoriet bij de andere sekse. Van pauwen is bijvoorbeeld bekend dat de hennen de haan met de mooiste en langste staart de eer gunnen. Ook bij veel andere diersoorten – inclusief de onze – heeft de vrouwelijke sekse een voorkeur voor de uitbundigst baltzende, mooist zingende, rijkste en kleurrijkste macho's. De vergelijking met uw drijfveren en die van uw bestuurders dringt zich onweerstaanbaar op.



Mannenmaatschappijen in het dierenrijk worden vooral gedomineerd door fysieke kracht en powerplay, van levensbelang bij het overleven in een gevaarvolle omgeving. In het verre verleden gold dat ongetwijfeld ook voor onze soort. En zelfs nu nog laat u zich in de luren leggen door wasbord en biceps, lipstick en rouge, toupet en facelift. Met andere woorden: jeugd, kracht en gezondheid, synoniem voor vruchtbaarheid, trekken blijkbaar heftig aan. In alle geledingen van organisaties en andere 'slagvelden' vindt u er de resten van terug. Zo wordt niet voor niets het merendeel van het pluche in bestuurskamers bezet door mannen. Dat betekent overigens niet dat zij ook de beste managers zijn!

Eigenbelang

Bij veel diersoorten die in groepsverband jagen, dus ook bij de mens, worden doorlopend aanvallen op het leiderschap gepleegd en vooral op de leider zelf. Bij wolven noemen we hem bijvoorbeeld de alfaman of topreu. Ook hij moet steeds in de gaten houden of er niet aan zijn stoelpoten wordt gezaagd of dat er geen valkuilen voor hem worden gegraven. Dit soort burgeroorlogen hoort blijkbaar bij het leven van veel in groepsverband jagende dieren. Het zal u niet onbekend voorkomen. Miljoenen jaren oude gedragspatronen verberg je niet achter krijtstreep.

Besturen en de bijbehorende managers demonstreren dergelijk oergedrag dan ook in optima forma. Natuurlijk wel ten koste van de organisatie, want als het erop aankomt, telt alleen het eigenbelang. We zijn dan ook voortdurend uit op persoonlijk voordeel, het verbeteren van onze eigen positie. De evolutionaire betekenis zal duidelijk zijn: de leidinggevende reu heeft, als het om de voortplanting gaat, het exclusieve dekrecht. De werkplek is dan ook de locatie bij uitstek waar liefdesrelaties opbloeien, waar het zindert tussen de seksen. Gezamenlijke overuren, buitenlandse reizen en seminars maken dat ruim 40 procent ooit een geliefde op de werkvloer heeft ontmoet. Managers blijken het meest 'vatbaar' voor een verhouding of slippertje.

Offers

Hier en daar zien we de leiding echter in handen van vrouwtjes en vrouwen. Vergeleken met de mannenwereld een toonbeeld van rust en geweldloosheid. Waarschijnlijk komt dat doordat

vrouwen en vrouwelijke dieren gewoon betere managers zijn dan mannen. Toch stoten zij maar moeizaam door naar de top. Alles wat overheid en bedrijfsleven hebben aangesleept om het werk specifiek voor vrouwen aantrekkelijker te maken, zoals kolfkamers, flexibele werktijden en bedrijfscrèches, had weinig resultaat. Het lijkt erop dat vrouwen, ondanks hun opleiding en ervaring, hun capaciteiten en wil tot werken, geen carrière ambiëren. Voor hen lijkt harmonie en communicatie belangrijker.

Mannen zijn veel eerder bereid om offers te brengen ten gunste van hun carrière. Dat zit in hun genen verankerd. Ik denk dat die offers voor hen ook minder groot zijn dan voor vrouwen. Leiderschap verhoogt immers – niet alleen in het dierenrijk – de kans op nazaten. En daar draait het blijkbaar ook bij onze soort om. Het best wordt de 'rechtvaardiging' voor de strijd tussen mannen verwoord in de dialoog tussen Mao Tse Tung en Henry Kissinger. Mao zegt: 'Hoe komt zo'n dikke en lelijke man als u toch aan zo'n buitengewoon mooie vrouw?' Waarop Kissinger antwoordt: 'Macht is het sterkste afrodisiacum en maakt zelfs mij aantrekkelijk!' Wat Kissinger bedoelde, bleek op de begrafenis van François Mitterand. Na zijn dood liepen er drie vrouwen achter de baar: zijn echtgenote, zijn maîtresse en haar dochter. Een alfareu laat zijn potentie zien. Zelfs na zijn dood.

Dr. Maarten Th. Frankenhuis is oud-directeur van Artis en voorzitter van de raad van advies van Zodiac Zoos. Zie ook www.frankenhuis.org.

Hoera, mijn organisatie, is een mierenhoop!

Hoera, mijn organisatie is een mierenhoop!

Mieren leven in kolonies van enkele duizenden tot soms wel miljoenen mieren. Toch vormen ze samen een geheel. Ze staan continu met elkaar in contact en verdelen de taken op een efficiënte manier. Binnen een kolonie zijn er bijvoorbeeld verkenners, soldaten, voedselverzamelaars en nestonderhouders. Mieren komen overal ter wereld voor en kunnen daarom als een van de succesvolste diersoorten worden beschouwd. Bij elkaar zijn ze in aantal groter en in totaalgewicht zwaarder dan alle mensen op de wereld. Wellicht dat de organisatie waarin u werkt ooit op een mierenhoop mag lijken!

High performance van de mier

Bij een organisatie van mieren staan een open dialoog, kennis delen, leren van fouten en elkaar feedback geven centraal. Net als vroeger in het gildesysteem zijn er bij mieren meesters en gezellen.

Een mier ontdekt bijvoorbeeld een nieuwe weg naar een voedselbron. Door deze ontdekking is hij automatisch meester. De meestermier haalt andere gezelmieren op en leert ze de weg. Het tempo waarin de mier de weg laat

‘Ga naar de mieren, luiaard,
kijk hoe ze werken en word wijs.’

Koning Salomo, Spreuken 6:6

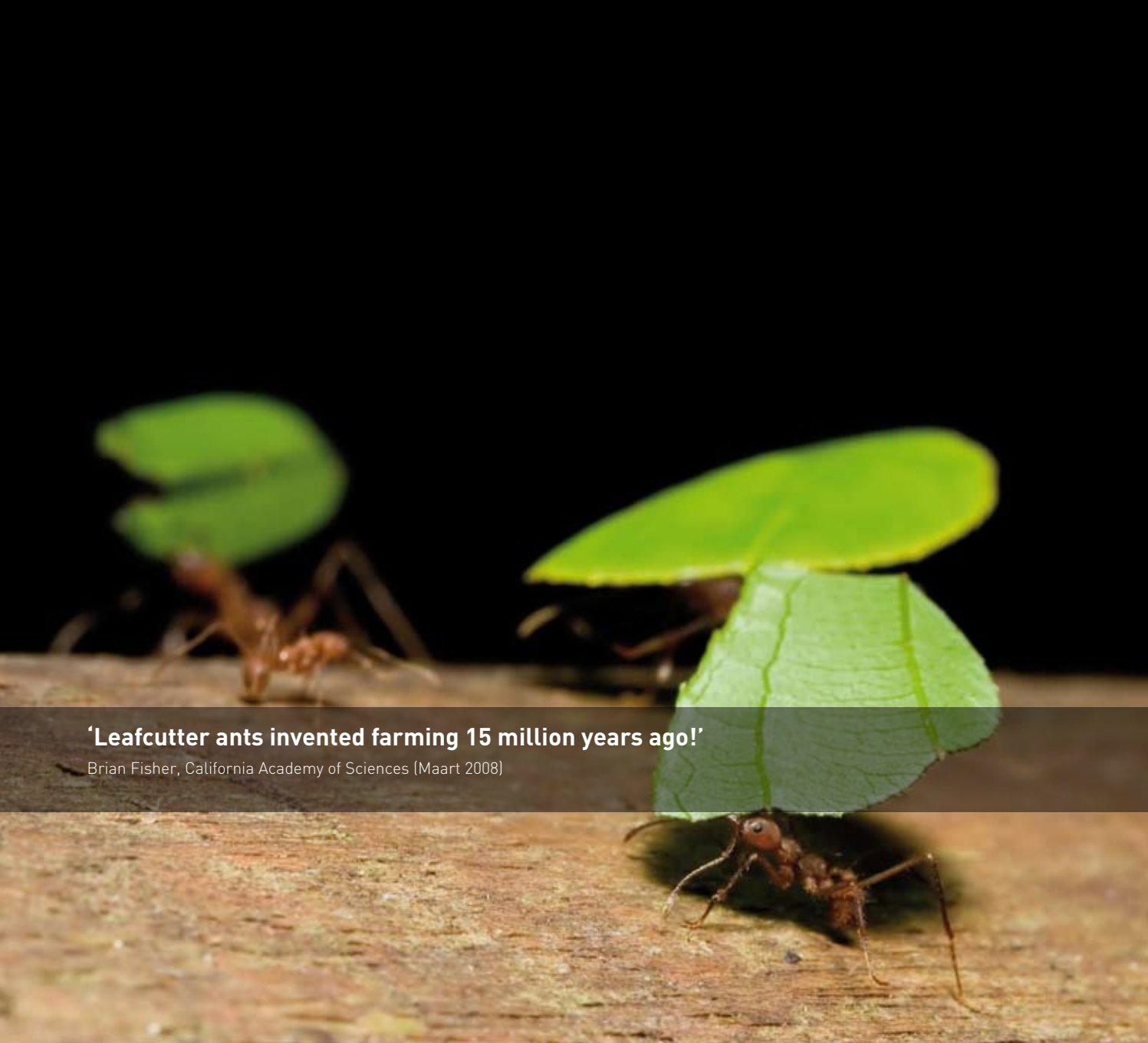
HPO-factor 3:

Openheid en actiegerichtheid

Mieren zijn continu bezig met het delen van kennis om samen effectiever te zijn. Elke mier in de kolonie neemt afwisselend de rol van meester of gezel aan. Als een mier bepaalde kennis heeft, bijvoorbeeld over een voedselbron, is hij automatisch de meester. Hij brengt zijn kennis over op andere mieren, de gezellen. Mieren maken fouten, maar leren van elkaar hoe het beter kan. Ze zijn sensitief voor non-verbale communicatie en koppelen dit direct aan acties.

De mier is een beschermde diersoort ...
in Duitsland. Bosmieren ruimen namelijk
ontzettend veel schadelijke insecten op,
zoals rupsen. Zonder de mier zouden
veel bomen niet goed groeien.

zien, stemt hij af op het leervermogen van de gezellen. Ze controleren voortdurend in hoeverre de afgelegde route is onthouden. Hebben de gezellen de route onthouden, dan worden ze vanzelf meester, totdat de bron op is. Maar in een mierenkolonie is dit gildesysteem geen eenrichtingsverkeer. Doordat iedere mier op verschillende gebieden kennis heeft (bijvoorbeeld over verschillende voedselbronnen), zijn alle mieren continu



‘Leafcutter ants invented farming 15 million years ago!’

Brian Fisher, California Academy of Sciences (Maart 2008)

Onderwijzende mieren

Een twee jaar durende studie van de Britse onderzoekers Nigel Franks en Tom Richardson heeft het eerste bewijs opgeleverd van onderwijs bij niet-menselijke dieren: mieren die elkaar leren de beste weg naar voedsel te vinden. Ze ontdekten dat mieren een techniek gebruiken die tandem running wordt genoemd. Deze techniek houdt in dat een mier een andere mier van het nest naar de voedselbron leidt. Franks en Richardson maakten opnamen van de wijze waarop meestermieren vaart verminderden als de volgende mier te ver achterbleef, en vaart vermeerderden als de afstand tussen beide mieren kleiner werd. De tandemleiders betaalden wel een prijs voor het gebruik van deze methode. Als ze alleen waren gegaan, hadden ze de voedselbron namelijk vier maal sneller bereikt. Maar het onderwijzen had zeker ook zijn voordelen, omdat de volgende mier veel sneller leerde waar het voedsel zich bevond. Naarmate het leerproces zich over de mierenkolonie verspreidde, werden de volgers gepromoveerd tot leiders en begon het hele onderwijsproces weer opnieuw.

In een gesprek met Reuters legt Franks uit: ‘Onderwijzen is niet louter nabootsing. Het is nodig dat de onderwijzer zijn gedrag aanpast in de aanwezigheid van een onwetende waarnemer tegen in eerste instantie bepaalde kosten. Wij denken dat het echte onderwijzen veel feedback vraagt. Dit is naar wij weten het eerste voorbeeld van formeel onderwijzen bij niet-menselijke dieren. Het leuke van deze demonstratie is dat de mier een dier is met een kleine herseninhoud. Het menselijke brein is miljoenen keren groter en toch kan de mier erg goed onderwijzen en leren.’
BBC Wildlife Magazine (Januari 2006)

afwisselend meester en gezelschap. Dit heeft een tweerichtingsverkeereffect, aangezien kennis voortdurend met elkaar wordt gedeeld. Wat zou er allemaal kunnen gebeuren als mensen in een organisatie samenwerken zoals mieren dat doen?

Het interactief kennis delen bij mieren wordt versterkt door geursporen, feromonen genoemd. Mieren kunnen uitstekend geuren en smaken waarnemen. Dat is voor hen niet alleen belangrijk om zich te oriënteren, maar ook om voedsel te vinden. De mier communiceert door middel van deze geuren met zijn soortgenoten. Hij bezit meer dan tien geurklieren, die elk een geur afscheiden met een specifieke betekenis (eten, vijand, et cetera). Iedere mierenkolonie ‘ruikt’ op zijn eigen, unieke manier. De geuren die de mieren afscheiden maken dus duidelijk bij welke kolonie ze horen en of er bijvoorbeeld ergens eten is gevonden. Andere mieren reageren direct op zo’n signaal. En dat gaat

**‘Size isn’t everything.
The whale is endangered,
while the ant continues to
do just fine.’**

William E. Vaughan, columnist en auteur
(8 oktober 1915 – 25 februari 1977)

‘Mieren zijn de talrijkste en invloedrijkste insecten op aarde. Samenwerking verklaart hun succes.’

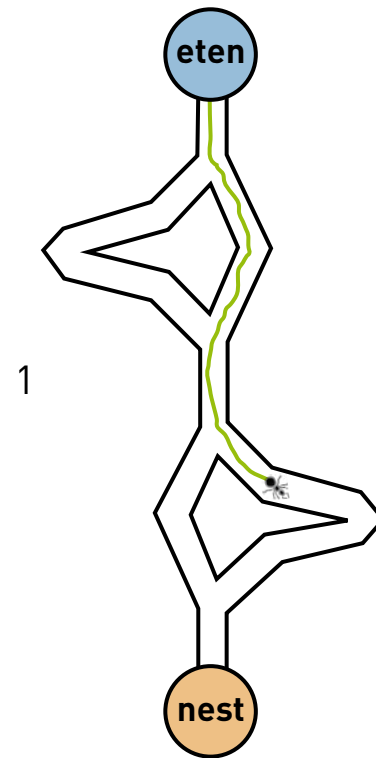
Edward O. Wilson (Harvard University) onderzoekt al meer dan zestig jaar mieren [NRC, Mei 2006]

Mieren hebben een eenvoudige oplossing voor het fileprobleem

Mieren waarschuwen elkaar wanneer een weg te vol is en voorkomen zo fileproblemen. Dat blijkt uit onderzoek van de Universiteit van Dresden. Ze gebruiken hier wel een onorthodoxe methode voor. Bij dreigende opstoppen duwen ze hun soortgenoten van de weg, richting een betere route. Voor het onderzoek maakten wetenschappers een smalle en een brede weg in de buurt van een mierenest. Alleen via die routes konden ze naar hun voedsel toe. Zodra de smalle weg te druk was en een opstopping dreigde, grepen de mieren in. De exemplaren die terug bij het nest kwamen, duwden net vertrekkende mieren naar de bredere weg. Als de smalle weg weer rustig was, mochten de mieren weer gebruikmaken van de oude route. Hieruit blijkt dat een systeem waarbij individuen elkaar waarschuwen voor files zou kunnen helpen om beginnende opstoppen te voorkomen.

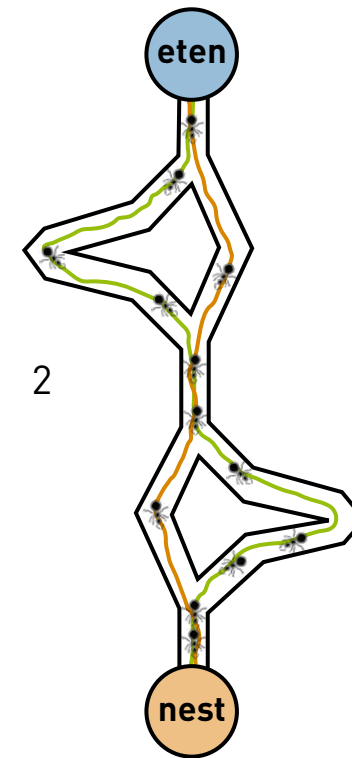
World Scientific Publishing Company [25 oktober 2008]

Ant Colony Optimization

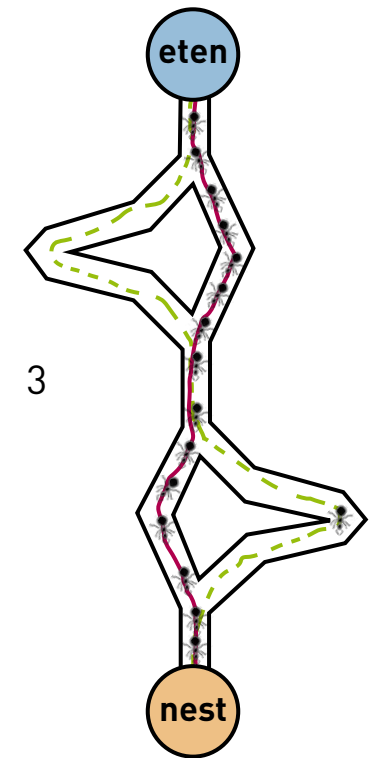


allemaal in één vloeiend proces. Dat zou je alleen niet zeggen als je naar een krioelende mierenhoop kijkt!

Het maken van fouten is bij mieren geen uitzondering maar regel. Zolang ze er maar van leren. En dat ze van fouten leren blijkt uit de volgende technische uitleg van de werking van feromonen. De computerwereld heeft dit proces overgenomen en het *Ant Colony Optimization*



genoemd. De mieren wandelen aanvankelijk willekeurig rond. Na het vinden van voedsel keren ze terug naar de kolonie, waarbij ze onderweg feromonen achterlaten. De andere mieren zullen de weg proberen te volgen. Ook zij laten op de terugweg feromonen achter, waardoor het spoor wordt versterkt. Na verloop van tijd begint het feromonenspoor te verdampen, de kracht neemt af. Hoe meer tijd het de mier kost om het pad op en neer te



volgen, hoe sneller de feromonen zullen verdampen. De verdamping van feromonen heeft dus als groot voordeel dat de eerste (langere) weg niet door iedereen wordt genomen. De snelste weg (door vergelijking) wordt vaker bewandeld en zo blijft de feromonendichtheid hoog. Mieren leren dus de meest optimale route te volgen, omdat de geur op een minder optimale weg eerder verdampst.



Reflectievragen:

Welke eigenschappen van de mier herkent u?

Mieren staan voor kennis delen en leren. Binnen uw werkomgeving herkent u misschien de eigenschappen van mierengedrag. Belangrijke eigenschappen binnen een HPO. Leer van de beste fout van de week! Onderzoek met de reflectievragen hoe het met het ‘mierenniveau’ binnen uw team is gesteld. Maak vervolgens scherp waar nog beter kan worden ‘gemierd’ om thema’s als kennisdeling, dialoog, een open foutencultuur en leerprocessen te versterken.

1. Mieren delen hun kennis via geursporen. Kennis is binnen een mierenkolonie zeker geen macht. Het wordt op alle niveaus horizontaal en verticaal gedeeld.

Welke ‘geursporen’ ziet u terug in uw team? Wat moedigt mensen aan om kennis, zoals een succesvol teamresultaat, meer met elkaar te delen?

2. Het optrekken als meesters en gezellen kenmerkt hoe mieren met elkaar omgaan. Het gaat dan niet zozeer om het aantal jaren ervaring of wat er op het visitekaartje staat, maar om ‘wie het weet’.

Hoe gaat men met elkaar om bij u op de werkplek? Bent u altijd de meester of ook wel eens de gezelschap?

3. De mier die als eerste een voedselbron ontdekt loopt niet altijd de snelste weg. Uiteindelijk leren mieren collectief wat de efficiëntste route naar de bron is. Fouten maken mag, als je maar leert van de fout.

Hoe gaat uw organisatie of afdeling om met het maken van fouten? Van welke fouten hebt u recentelijk nog geleerd? Mag iedereen in de wekelijkse vergadering aangeven wat de ‘beste fout’ is die hij/zij heeft gemaakt en ervan heeft geleerd?

4. Mieren hebben een geur om dingen zoals eten of gevaar beter te kunnen aanduiden. En iedere kolonie heeft zijn eigen, duidelijk onderscheidende geur.

Wanneer bent u voor het laatst met uw team de open dialoog aangegaan over wat uw team onderscheidend maakt?

5. Mieren geven elkaar duidelijke feedback. Dit blijkt binnen organisaties vaak een grote uitdaging. Het ontbreekt regelmatig aan een open cultuur waarin feedback geven en ontvangen een gewoonte is. Hierdoor ‘etteren’ onuitgesproken kwesties lange tijd onder de oppervlakte. En dit heeft uiteindelijk ook consequenties op de prestaties.

Is er bij u een cultuur waar feedback geven en ontvangen een gewoonte is? Hoe kunt u deze cultuur nog meer versterken? Of welke factoren belemmeren juist het geven en ontvangen van feedback?



Animal facts

- Er zijn meer dan tienduizend soorten mieren. Tegenover ieder mens zijn er één miljoen mieren. De hersenen van een mier bestaan uit ongeveer 250.000 hersencellen en zijn de grootste van alle insecten. Het reukvermogen (via de voelsprieten) van een mier is net zo goed als dat van een hond. Mieren hebben twee magen: een maag voor zichzelf en een maag om te delen met andere mieren. Ze kunnen objecten tot wel vijftig keer hun lichaamsgewicht optillen.
- Wetenschappers zijn er nog niet helemaal uit, maar het lijkt erop dat mieren niet slapen. Ze rusten overigens wel. Mieren zoeken alleen overdag naar eten.
- Aan het hoofd van een kolonie staat een koningin. Een koningin kan wel zes jaar oud worden. Sterft de koningin, dan is ook de kolonie binnen enkele weken uitgestorven, omdat er geen werkmieren meer worden geboren.
- Mannetjesmieren leven maar kort en alleen voor de voortplanting. Maar voor hoelang nog? In het Amazonegebied is een mierensoort ontdekt die geen mannetjes meer nodig heeft! De koningin kloont zichzelf en zet genetisch identieke dochters op de wereld.
- 's Werelds grootste mierenkolonie is in 2002 ontdekt. Een gigantische kolonie van biljoenen mieren die in duizenden nesten wonen, met ieder hun eigen koningin. De kolonie strekt zich uit van de Italiaanse Rivièra tot het noordwesten van Spanje. Wanneer de genetische verschillen binnen de superkolonie te veel gaan verschillen, zullen ze zich uiteindelijk ook tegen elkaar gaan keren. Ze delen dan wel een leger met dezelfde instelling. Mieren vechten namelijk altijd tot de dood. Vluchten kennen ze niet.

Tussen kippenhok en haantjesgedrag – hoe je diverse teams goed op weg helpt

Door Esther Mollema

'It's a lot of work to get a team to click. It's a lot more work to live with a team that isn't clicking.'

Philip J. Harkins, CEO Linkage (juni 2009)

Het HPO-onderzoek laat zien dat organisaties beter presteren wanneer mensen op alle niveaus in diverse en complementaire teams samenwerken. In dit soort teams komt zowel 'gekakel' (dialog) als haantjesgedrag (stelling durven nemen) tot zijn recht. Want beide zorgen voor meer meningen en meer gezichtspunten. De besluiten die dit soort teams nemen hebben een hogere kwaliteit en leveren de organisatie op de lange termijn aanzienlijk meer op. In de Animal Firm zien we dat veel dieren de kunst van samenwerken met elkaar en andere diersoorten tot een groot voordeel weten om te buigen.

Hoe zouden die samenwerkingen in de dierenwereld tot stand zijn gekomen? Was het toeval of een langzaam

proces? Ik denk het laatste, maar kies ervoor me voorlopig op het beter laten samenwerken van mensen te richten. En dat is al een hele klus, want ook al zeggen mensen dat ze het heel graag willen, ze blijken in de praktijk toch de voorkeur te geven aan iemand die erg op

hen lijkt. Het onderbewuste 'soort-zoekt-soortsyndroom' is een van de belangrijkste redenen waarom ook in Nederland organisaties zo wit en zo mannelijk blijven.

Zeven bewezen stappen voor de praktijk

De moeilijkheid is niet om diverse teams samen te stellen; de echte kunst is om diverse teams zo te begeleiden dat hun diversiteit en complementariteit tot betere discussies en betere besluiten leiden. Ik heb zeven stappen geïdentificeerd, die leiden naar echt succesvolle, diverse teams.

• Stap 1: begin klein

Start klein, misschien slechts met een enkel team. Gun uzelf de tijd om te leren hoe u goede diverse teams samenstelt en begeleidt. Probeer niet de hele organisatie in één grootse beweging om te vormen. Kies mensen die openstaan voor het idee. Bespreek gezamenlijk wat elk lid van het team moet 'loslaten', wat hij bij moet leren, en waar en wanneer elk lid zijn kracht kan inzetten.

• Stap 2: begeleid het team de eerste honderd dagen intensief

Zorg voor een begeleider die de groep helpt op te starten, door bijvoorbeeld de rollen en afspraken rond de voortgang en besluitvorming helder te maken. Laat de

groep samen bepalen volgens welke regels het team zijn beslissingen gaat nemen. Teamleden moeten niet alleen begrijpen dat de regels anders zijn, ze moeten ook gaan handelen volgens die nieuwe regels. En daar ligt de grootste uitdaging waar de begeleider de groep bij kan helpen.

• Stap 3: vier het conflict

Grijp het eerste conflict binnen het team aan om opnieuw aan te geven hoe het team een conflict kan ombuigen naar kracht. Help het team om het conflict via de dialoog goed te begrijpen en elkaars inzichten echt te delen. Stimuleer de leden van de groep om elkaar juist tijdens conflicten op te zoeken. Wij merken dat groepen vaak van de nieuwe, afgesproken regels afwijken als de groep voor de eerste keer onder druk komt te staan. Dan vallen sommige teamleden terug in oud gedrag. Op dit soort momenten moet de teamleider de regels van het nieuwe team opnieuw bespreken.

• Stap 4: voorkom het vormen van subgroepjes

Als de druk in een team toeneemt, neigen mensen naar het vormen van subgroepjes met gelijken. Deze subgroepjes delen minder informatie met de rest van de groep. Zorg dat de rollen van het team zo zijn, dat subgroepjes zich niet natuurlijk kunnen vormen. Zorg dat mensen die elkaar al goed kennen en die volgens dezelfde manier tot resultaat komen, in hun nieuwe teamrol verschillende belangen in het team vertegenwoordigen. Daardoor moeten ze niet met elkaar, maar juist met de nieuwe leden van de groep veel samenwerking zoeken.

• Stap 5: ga voor de samenwerking op lange termijn

Zorg ervoor dat er in de organisatie consensus is dat deze diverse en complementaire teams langere tijd met elkaar gaan samenwerken. Relationale conflicten frustreren vooral in het begin.

• Stap 6: documenteer om te leren

Zorg voor een goede documentatie van de leergeschiedenis. Neem de tijd om de uitdagingen, de oplossingen en de resultaten samen goed op te schrijven, zodat andere teams hiervan kunnen leren.

• Stap 7: vier en verkoop het succes

Besteed veel tijd aan het expliciet maken van de voordelen van deze teams. Druk het succes uit in (meer) behaalde financiële of strategische doelstellingen. Ga voor stevige PR, om zo weer anderen in uw organisatie te stimuleren om ook hun teams meer divers te maken. Succes trekt mensen aan.

Als u van diversiteit een succes kunt maken in uw organisatie, legt u het fundament voor een duurzaam succesvolle organisatie. Laten de dieren u inspireren!

Esther Mollema is oprichter en algemeen directeur van Direction Europe BV en het Center for Organizational Performance BV. Ze is een veelgevraagd spreker op het gebied van (vrouwelijk) leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en high performance. In november 2009 bracht ze haar eerste boek (50% meer talent) uit. Zie voor meer informatie www.leiderschapontwikkelen.nl, www.femaleleadership.nl en www.hpocenter.nl.

Gevleugelde vindingrijkheid

Gevleugelde vindingrijkheid

Versimpelen. Verbeteren. Vernieuwen. De mees en de kraai beschikken over een rijk creatief vermogen in het vinden van nieuwe en slimme oplossingen. Anders gezegd, ze zijn bijzonder innovatief. Het bijzondere van mezen is dat ze de verbeterde 'levenslessen' ook delen met hun soortgenoten. Kennis is bij de mezen absoluut geen macht. Kraaien laten zien hoe vindingrijkheid en creativiteit kunnen bijdragen aan het verbeteren van de prestaties. Beide vogelsoorten tonen kenmerken die een organisatie nodig heeft om onderscheidend te zijn. Bij deze HPO-factor dus geen exotische dieren, maar inspirerende voorbeelden uit de eigen achtertuin!

High performance van de mees en kraai

Southampton, 1921. De melkboer draait de hoek om. Langzaam komt de mobiele zuivelwinkel tot stilstand. Vanuit de bomen kijkt een groepje koolmezen



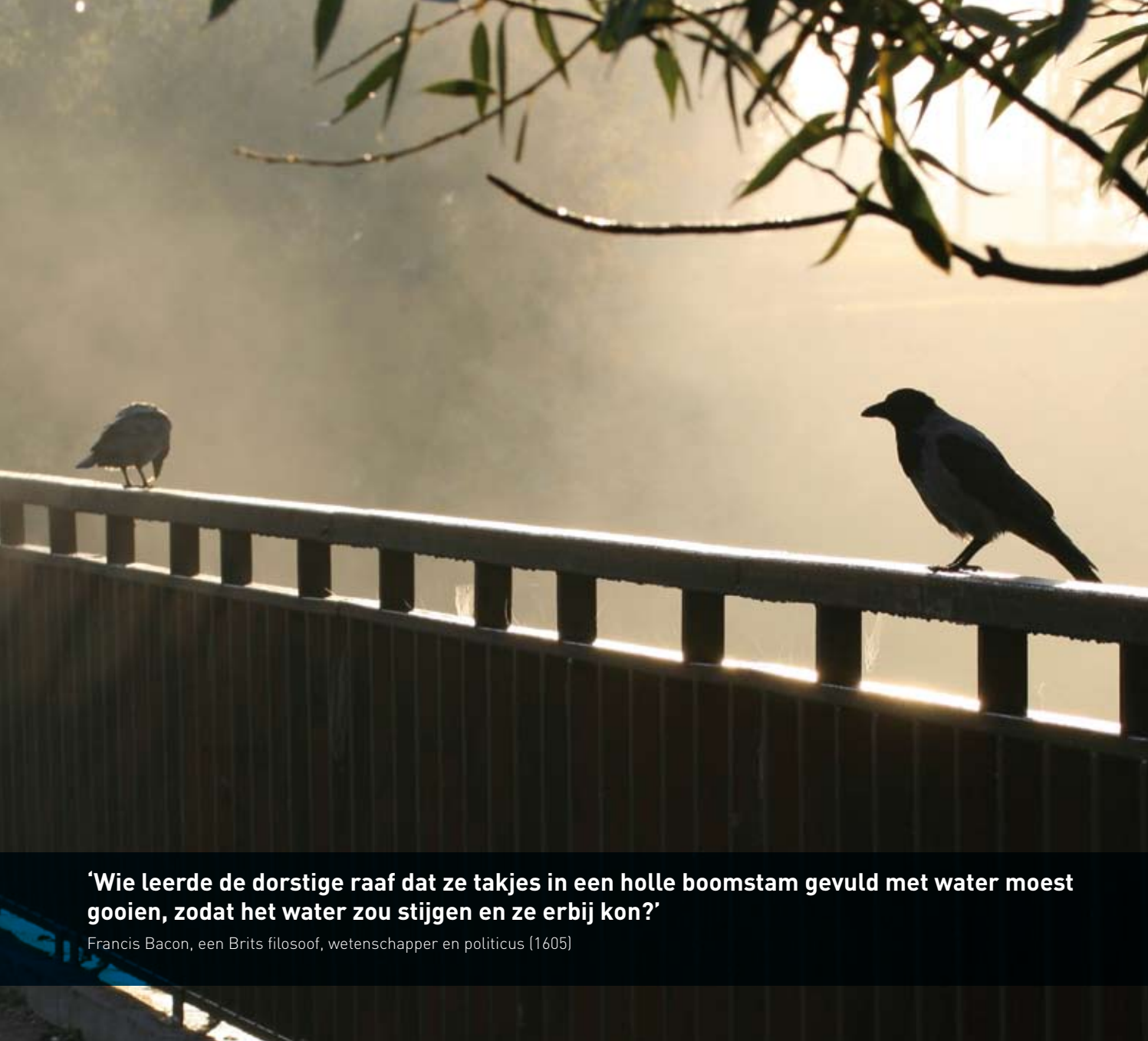
HPO-factor 4:

Continue verbetering en vernieuwing

Kraaien en mezen zoeken continu naar nieuwe, slimme en eenvoudigere mogelijkheden om te verbeteren. Dit doen ze niet alleen en ze houden het ook niet voor zichzelf. Experimenteren en spelen vervullen een belangrijke rol bij het vinden van een unieke strategie om uitdagende vraagstukken op te lossen. Dit alles wordt gevoed door een belangrijke eigenschap: ongekende nieuwsgierigheid.

nieuwsgierig toe. De melkboer stapt uit, loopt naar de voordeur en zet daar een fles karnemelk neer. Hij slaat nog maar net de deur van zijn auto dicht, als de eerste koolmees zich brutaal meldt bij de voordeur. Het vogeltje gaat op de fles zitten, pikt met zijn snavel door de folie en drinkt gulzig. Twee tellen later verschijnt een andere koolmees, die het schouwspel van een afstand bekeek, maar zijn nieuwsgierigheid niet langer kon bedwingen en nu aanhaakt. Samen genieten ze van de karnemelk. De rest van de groep komt hen al snel onder luid 'getwitter' vergezellen.

Dit fenomeen verspreidde zich snel door het Verenigd Koninkrijk. In 1951 publiceerden de onderzoekers Fisher en Hinde het artikel The opening of milk bottles by birds. Daarin presenteerden de twee wetenschappers hun onderzoek naar de verspreiding van dit gedrag. De eerste melding van mezen die een melkfles leren openen stamt



‘Wie leerde de dorstige raaf dat ze takjes in een holle boomstam gevuld met water moest gooien, zodat het water zou stijgen en ze erbij kon?’

Francis Bacon, een Brits filosoof, wetenschapper en politicus (1605)

‘If men had wings and bore black feathers, few of them would be clever enough to be crows.’

Henry Ward Beecher, predikant (1850)

uit 1921, in de buurt van Southampton, aan de Engelse zuidkust. Vanaf 1930 verspreidde het gedrag zich als een olievlek vanuit Londen en Newcastle, in het noorden. Vooral koolmezen, pimpelmezen en zwarte mezen bleken meesters in het leren openen van melkflessen.

Ook roodborstjes leerden de room uit de flessen te halen. Maar tussen de mezen en de roodborstjes ontstond een opvallend verschil. Individuele roodborstjes die hadden ontdekt dat de melkdoppen konden worden doorgepikt, deelden die kennis niet met andere roodborstjes. Dit gedrag wordt verklaard door het feit dat roodborstjes territoriumvogels zijn. Een roodborstje duldt geen concurrentie in zijn territorium. Mezen leven echter in zwermen. Individuele mezen die het geheim van het doorboren van melkdoppen hadden ontdekt, bleken die kennis met andere mezen te delen. Begin jaren vijftig had heel de mezenbevolking, zo’n miljoen vogels, geleerd hoe ze aluminium melkdoppen moest doorboren.

Moraal van het verhaal: de mezen waren gevleugelde onderzoekers, leerden van elkaar en deelden belangrijke kennis om als collectief te verbeteren. Uit nieuwsgierigheid ontdekten zij dat karnemelk lekker was en hoe ze de dunne folie konden verwijderen. Hun strategie was daarmee duidelijk onderscheidend van de strategie die de roodborstjes hanteerden.



‘Een kraai observeerde een meeuw op een dak die iets aan het eten was. De kraai sloop achter de meeuw en plukte aan de veren op zijn staart. De meeuw draaide zich om en de kraai trok zich terug. Toen de meeuw zich omdraaide naar zijn eten, plukte de kraai direct weer aan zijn staart. Bij de derde keer verloor de meeuw zijn geduld en vergat daarbij ook zijn eten. Hij vloog op de kraai af, maar deze had daar rekening mee gehouden. Hij vloog over de meeuw heen, dook op het eten en vloog ermee weg.’

Clarence Stevens (1996)



Onderzoek heeft aangetoond dat kraaien zich altijd binnen een straal van vijf kilometer van mensen voortplanten. Hierdoor zijn ze gespecialiseerd in hoe wij leven en waar wij eventueel voedsel voor hen achterlaten. Dit specialisme is een soort kerncompetentie van kraaien geworden, waarmee ze voortdurend 'eetsucces' behalen. Kraaien kunnen zich goed aanpassen aan een situatie en zijn sterk in het vinden van oplossingen om hun doel te bereiken. Het blijkt dat kraaien vaak gereedschap gebruiken om voedsel uit bijvoorbeeld een holle boomstam te vissen. Een onderzoek uit 2002 van Alex Weir heeft aangetoond dat kraaien dit gereedschap zelf kunnen maken. Zo maakte een kraai spontaan een haakje aan een ijzerdraadje om voedsel te kunnen pakken. Er zijn zelfs gevallen bekend waarbij vissers een gat in het ijs maken en dat kraaien de lijn ophalen zodra de vissers weg zijn, om er met de vis vandoor te gaan.

Van raven – de grootste kraaiachtigen – is in wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat ze weten wanneer een soortgenoot vanuit zijn positie iets niet

'Uit nieuwe experimenten blijkt dat de Nieuw-Caledonische kraaien spontaan drie hulpmiddelen in de juiste volgorde kunnen gebruiken om een doel te bereiken. Iets wat zonder specifieke training nooit eerder is waargenomen bij niet-menselijke dieren.'

Alex Weir, Oxford University (2007)

kan zien. Raven zijn bij het plunderen van een verstopplaats van voedsel extra voorzichtig als de soortgenoot die het voedsel verstopt heeft (de 'eigenaar') in de buurt is, maar niet als een willekeurige andere raaf in de buurt is. Een ander voorbeeld komt uit Japan. Daar is ontdekt dat kraaien nootjes boven een druk kruispunt laten vallen. Als het licht voor de voetgangers op groen springt, lopen de kraaien mee en halen ze de nootjes op die net door de auto's zijn 'gekraakt'. Kortom, kraaien zijn bijzonder vindingrijk. Ze beschikken over verschillende kerncompetenties om op slimme manieren uitdagingen op te lossen. Continu zijn ze bezig met het

Vet of fit: koolmezen kiezen wat nodig is om succesvol te zijn

Vette vogels hebben één groot voordeel: ze zijn goed bestand tegen een tijdelijk gebrek aan voedsel. Fitte vogels hebben ook één groot voordeel: ze kunnen gemakkelijker aan hun vijanden ontsnappen. Een Brits onderzoek naar koolmezen heeft aan het licht gebracht hoe de keuze tussen vet of fit afhankelijk is van de ecologische omstandigheden. In de bossen rond Oxford worden koolmezen al vijftig jaar lang bestudeerd. Tussen 1960 en 1972 verdwenen de in dit gebied voorkomende sperwers als gevolg van pesticiden. Toen de schadelijkste pesticiden verboden waren, keerden de sperwers terug. Het gewicht van de koolmezen volgde de neergang en opkomst van de sperwers. In sperwerloze winters waren de mezen één gram zwaarder dan normaal. In de jaren na 1972 nam het streefgewicht weer met één gram af. Deze trend was ook in andere delen van Engeland waarneembaar. In het westen, waar zelfs tussen 1960 en 1970 relatief veel sperwers voorkwamen, bleef het gewicht van de koolmezen gelijk. In het zuiden van Engeland werden de mezen na de terugkeer van de sperwers echter wel magerder.

Vogels, Koolmeesdilemma: vet of fit zijn? (1996)

verbeteren en vernieuwen van hun 'werkprocessen'. Belangrijke kenmerken van een HPO.

'We ontdekten dat de vrouwelijke mezen in staat zijn om hun paringsgedrag van jaar tot jaar aan te passen. Zo spelen ze in op veranderende klimaatomstandigheden. Ons onderzoek heeft aangetoond dat de vogels hun eieren gemiddeld twee weken eerder leggen dan een halve eeuw geleden. Deze verandering in hun gedrag stelt ze in staat om optimaal te kunnen profiteren van seizoensgebonden voedsel, zoals rupsen. Door het stijgen van de temperatuur komen bijvoorbeeld de rupsen ook twee weken eerder.'

Ben Sheldon, Edward Grey Institute, Department of Zoology (2004)

Reflectievragen:

Welke eigenschappen van de kraai en de mees herkent u?

Het voortdurend zoeken naar nieuwe, slimme oplossingen maakt de kraai en de mees bijzonder. Verbetering zit in hun DNA. Hoe zit het met de DNA-structuur van uw team? Het resultaat van vernieuwing is vaak een nieuw proces, product of dienst. Dat zorgt voor onderscheid met andere teams en organisaties. Misschien herkent u de eigenschappen van de kraai of de mees bij uzelf of uw collega's. De vragen hiernaast kunt u bijvoorbeeld tijdens een heidag gebruiken om als team te reflecteren op de eigenschappen van kraaien en mezen binnen uw werkomgeving. Vervolgens bepaalt u met elkaar waar ruimte ligt voor verbetering. Zo kunnen de eigenschappen van kraaien en mezen nog sterker worden vertegenwoordigd om thema's als innovatie, informatieverbreiding, procesverbetering en werken vanuit kerncompetenties te versterken.

1. Kraaien weten precies hoe mensen leven en wonen. En ze weten hier ook slim gebruik van te maken. Het is hun kerncompetentie.

Waar bent u goed in? Waar is uw team goed in? En waarin blinkt de organisatie als totale groep uit?

2. Kraaien en mezen zijn voortdurend op zoek naar vernieuwende manieren om een probleem op te lossen. Ze gebruiken al hun gereedschap, nieuwsgierigheid en creativiteit om verbetering en vernieuwing te realiseren.

Wat was de laatste keer dat u iets voor het eerst hebt gedaan? Welk gereedschap heeft uw team voorhanden om het werk te verbeteren en vernieuwen?

3. Mezen leven in zwermen. Ze delen informatie met elkaar om tot betere prestaties te komen als individu en als groep. De individuele mezen die het geheim van het doorboren van de melkdoppen hadden ontdekt, deelden die informatie met andere mezen.

Welke melkdoppen hebt u recentelijk nog doorboord? En hebt u dit ook met uw collega's gedeeld? Wanneer is de laatste keer geweest dat u een klantevaluatie of waardevolle les deelde met collega's, opdat het werk(proces) kon worden verbeterd?

4. Kraaien en mezen versimpelen constant het werkproces, zodat ze sneller en slimmer hun doel bereiken.

Hoe zijn de werkprocessen bij u ingericht? En waar is ruimte om het slimmer en sneller te organiseren? Denk dan niet alleen aan verbeteren en versimpelen, maar ook aan het op elkaar afstemmen van de werkprocessen!



Animal facts

- Mezen (Paridae) behoren tot de familie van de zangvogels. Een van de bekendste meessoorten is de koolmees, die ook het grootst is.
- Naast de koolmees is ook de pimpelmees (Cyanistes caeruleus) een regelmatig geziene gast. De pimpelmees komt vrijwel in heel Europa voor. Pimpelmezen komen graag op opgehangen voedsel in de tuin af. Ze zijn iets schuwer dan koolmezen.
- Kraaien (Corvidae) komen in vele soorten en maten voor. Tot de kraaienfamilie behoren onder andere raven, eksters, gaaien, kauwen en roeken. Ook zij behoren tot de zangvogels.
- Kraaien eten voornamelijk planten en dieren. Ze genieten vooral van larven, eieren, vogels, kevers en andere kleine dieren. De kraai komt over de hele wereld voor, behalve in Nieuw-Zeeland, de meest zuidelijke delen van Zuid-Amerika en – uiteraard – Antarctica.
- Kraaien behoren tot de meest vernuftige en flexibele vogels ter wereld. Mannetjes en vrouwtjes zijn bijzonder trouw en blijven hun hele leven bij elkaar. Vaak zal ten minste één jonge kraai uit het nest bij zijn ouders blijven, om het volgende seizoen te assisteren bij het bouwen van een nest en het verzorgen van de nieuwe jongen, tot deze het nest verlaten.

Struisvogelgedrag

Door André de Waal

Veel managers vallen onder grote druk en stress terug in oud gedrag. Alle geleerde verbetertechnieken worden vergeten, om terug te keren naar wat hen vroeger succesvol maakte. Struisvogelgedrag, omdat ze de gevolgen van hun gedrag negeren. Ze weten wel dat de gevolgen voor de organisatie negatief zullen zijn, maar negeren deze voor persoonlijk gewin.

Eigenlijk is het een belediging om bovenstaand gedrag aan de struisvogel te koppelen. En dat allemaal door een onjuist verhaal van een Romeinse amateurwetenschapper, aan het begin van onze jaartelling. Gaius Plinius Secundus die ten onrechte

beschreef dat de struisvogel zijn kop in het zand steekt. Ik neem hierbij dan ook het besluit om in het vervolg van dit intermezzo te spreken over het gedrag van slechte managers.

De slechte manager

Wellicht bent u, de goede manager, vergeten hoe het er vroeger aan toeging. Het is immers zo lang goed gegaan met de economie, en dus met uw organisatie, dat u het gedrag van slechte managers inmiddels niet meer of te laat herkent, waardoor ze ongestoord hun gang kunnen gaan. In dit intermezzo breng ik de herinnering weer boven, door enkele rituelen te beschrijven die slechte managers gebruiken om te overleven in tijden van druk en stress op het werk. Deze rituelen blokkeren de weg naar een excellente Animal Firm. Er zijn in totaal tien rituelen, maar ik beperk mij hier, in gechargeerde bewoordingen, tot de volgende drie.

De slechte manager is altijd druk, druk, druk

Want hoe drukker, hoe belangrijker. Ben je als manager niet druk, dan heb je blijkbaar niets te doen en heb je te weinig verantwoordelijkheden, vertrouwt de directie er niet helemaal op dat je voor je taak berekend bent, willen medewerkers niet voor je werken omdat dat niet goed is voor hun carrière... en voor je het weet, sta je buiten de deur. Dat kan de slechte manager niet hebben, dus is hij niet druk,

maar voor de zekerheid altijd druk, druk, druk. De beste manier om er heel druk uit te zien, is allerlei projecten te doen. Want projecten komen altijd boven op de dagelijkse werkzaamheden, dus dan heeft de slechte manager met zijn vele projecten het per definitie drukker dan collega's.

De slechte manager stuurt op afstand

Het is daarmee een delegerende manager. Deze manager is alleen geïnteresseerd in het opwindende strategische werk, niet in 'saaie' operationele zaken, en zal daarom weinig op de werkvloer te vinden zijn. Prestatie-indicatoren zijn de grootste vriend van de delegerende manager, omdat hij daarmee in een oogopslag in de managementrapportage kan zien of een medewerker zijn targets heeft gehaald. De delegerende manager zal zich nooit laten verleiden tot een discussie over achtergronden en details waarom een target niet is gehaald. Voor hij het weet, wordt hij medeplichtig aan een eventueel niet-werkende oplossing. Daarom blijft hij te allen tijde onbekend met de materie. En onbekend maakt onbemind, precies zoals de delegerende manager dat wil hebben!

De slechte manager communiceert slechts één richting uit

Voor de delegerende manager vindt deze vorm van communiceren heerlijk, want er is geen sprake van een dialoog tussen manager en medewerker. Er is dus ook geen tegenspraak of uitwisseling van ideeën die wellicht geïmplementeerd zouden moeten worden. Bovendien is het door dit eenrichtingsverkeer nagenoeg onmogelijk voor medewerkers om enige invloed te krijgen op de gang van zaken met betrekking tot de richting en de uitvoering van de bedrijfsprocessen. Tot slot maakt het eenrichtingsverkeer

het voor de slechte manager mogelijk zijn ideeën en plannen koste wat kost te laten uitvoeren. Echte inspraak is daarbij helemaal niet gewenst, want er hoeft helemaal geen verandering te komen in die plannen. Die zijn namelijk al perfect.

Aan u de opdracht om het gedrag van slechte managers te herkennen en bespreekbaar te maken. Ga de dialoog aan met uw collega's over hoe dit struisvogelgedrag de weg naar uw eigen Animal Firm verspert. Ik wens u daarbij veel succes!

Dr. André A. de Waal MBA is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en academic director van het Center for Organizational Performance (www.hpocenter.nl). Zijn laatste twee boeken zijn *10 Rituelen van slecht management* en *Maak van je bedrijf een toporganisatie!*

Er loopt een gnoe over het zebrapad

Er loopt een gnoe over het zebrapad

Op de stoffige savanne, waar de matriarch van een kudde olifanten haar kwaliteit van management laat zien en Afrikaanse wilde honden op de lange termijn overleven, is er nog een ander bijzonder gezelschap actief. Binnen dit gezelschap vult een diversiteit aan dieren elkaar aan in huidskleur, grootte, snelheid, reuk- en gezichtsvermogen en aantal. Gnoes, zebra's, struisvogels en giraffen trekken zij aan zij op, geflankeerd door antilopen en andere kleine dieren. Roofdieren loeren vaak op buitenkansjes van onoplettendheid en proberen vervolgens oude, zieke en jonge dieren van de groep te scheiden. Om dit 'bedrijfsprobleem' van onoplettendheid op te lossen, hebben deze zogenaamde prooidieren met elkaar een divers en complementair team gevormd. Samenwerking en het groepsbelang staan daarbij hoog in het vaandel.

High performace op de savanne

Een prachtig voorbeeld om de kracht van diversiteit en complementariteit te illustreren is de samenwerking tussen gnoes, zebra's, struisvogels en giraffen op de Afrikaanse savanne. Ze maken optimaal gebruik van elkaars sterke punten. Gnoes kunnen goed ruiken, maar minder goed horen. Zebra's kunnen op hun beurt goed ruiken én horen. De zebra heeft zelfs twee organen om mee te ruiken. Behalve zijn neus heeft hij ook, boven in zijn mond, het orgaan van Jacobsen. Als hij zijn bovenlip optrekt, gebruikt hij dit orgaan om mee te ruiken. Toch

HPO-factor 5:

Kwaliteit van medewerkers

Op de savanne bundelen zebra's, gnoes, giraffen en struisvogels hun krachten. De diversiteit binnen dit team is van cruciaal belang. Samen profiteren ze van elkaars sterke kenmerken, om zo het gevaar van roofdieren beter te kunnen trotseren.





trekt de zebra ook graag met de gnoe op, al is de reden wat egoïstisch: roofdieren eten liever het vlees van de gnoe dan dat van de zebra. Ook de struisvogel versterkt dit gezelschap door zijn vooruitziende blik. Door hun lengte kunnen struisvogels gevaar beter van een afstand 'spotten'. Ze kunnen niet vliegen, maar wel bijzonder hard lopen. Een struisvogel kan snelheden halen van 60 tot 65 kilometer per uur. Giraffen completeren dit gezelschap door nog veel verder te kunnen kijken. Ze zijn in staat om (roof)dieren op vele kilometers afstand waar te nemen. Vandaar dat zebra's, gnoes en struisvogels vaak in het gezelschap van giraffen te vinden zijn. Door samen op te trekken, benutten ze elkaars krachten. De een ruikt goed, de ander hoort goed en weer een ander ziet goed. Op deze manier voorkomen ze foutjes van onoplettendheid en vormen ze een sterk team tegenover roofdieren.

Een bijzonder kenmerk van dieren is dat zij strategische allianties aangaan. De rode specht werkt bijvoorbeeld intensief samen met de buffel, de neushoorn, de giraffe en grote antilopen, door ze te ontdoen van insecten waardoor ze worden geplaagd. Daarnaast slaan de spechten ook vroegtijdig alarm, door hun sterk ontwikkelde gehoor en gezichtsvermogen. Deze dieren tolereren daarom de kleine en minder plezierige aspecten van deze alliantie, zoals de pijnlijke, levenslange wonden door het gepik van de specht.

Tijdens de bekende migratie bestaat er ook een andere natuurlijke vorm van samenwerking tussen de gnoes en de zebra's. De zebra's eten het hoge, stugge gras, waardoor het sappige, voedzame gras vrijkomt voor de gnoes. Kortom, een divers dierenteam, met een grotere kans om te overleven.

Reflectievragen:

Welke eigenschappen van deze dieren herkent u?

Gnoes, zebra's, struisvogels en giraffen verschillen van elkaar. Juist deze verschillen zorgen ervoor dat ze samen sterk optrekken als een divers en complementair team. Cruciaal voor succesvol presteren. Hoe divers ziet uw werkomgeving eruit? Is er een goede verdeling als het gaat om het aantal mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen, opleidingen, uiterlijk, interesses, talenten, leeftijden, et cetera. Allemaal eigenschappen die een team een divers en kleurrijk karakter geven. De reflectievragen hiernaast zijn een richtlijn om te kijken naar diversiteit en complementariteit binnen uw eigen werkomgeving. Graaf naar onderliggende mechanismen hoe de eigenschappen van uw team kunnen worden versterkt om thema's als diversiteit en complementariteit aan te pakken.

1. Uit onderzoek blijkt dat diverse teams succesvoller zijn. Mensen die verschillend denken en doen, maar één gezamenlijk doel nastreven. Kijk eens goed naar uw afdeling en organisatie.

Bestaan deze voor het grootste gedeelte uit dezelfde zebrapakken? Waar liggen mogelijkheden om diversiteit meer te stimuleren?

2. Mensen binnen succesvolle organisaties zijn altijd op zoek naar nieuwe inzichten. We komen organisaties tegen waar bijvoorbeeld regelmatig een kunstenaar wordt gevraagd om zijn visie te geven op een vraagstuk.

Wie kunt u uitnodigen (van binnen of buiten uw organisatie) om vanuit een ander perspectief mee te kijken naar uw uitdagingen?

3. Elkaar aanvullen is belangrijk om als team sterker te staan. Onderzoek binnen uw eigen team eens de diversiteit en complementariteit in karakter, achtergrond, geslacht, leeftijd, maar ook talenten, denk- en werkwijzen.

Wat ziet u dan? Wissel de verschillen met elkaar uit, zodat ook echt gebruik kan worden gemaakt van onderlinge verschillen. En wat zijn stimulerende of blokkerende factoren? Zeker in diverse teams is dit noodzakelijk om ook echt de vruchten te plukken van de verschillen die er zijn!

Animal facts

- De **gnoe** (Connochaetes) is een vreemd samengestelde antilope. De voorvoeten lijken te komen van een os, de achterhand van een antilope en de manen en staart van een paard.
- Er zijn drie soorten gnoes: de blauwe, gestreepte en gewone gnoe. De vreemde capriolen die de mannetjes tijdens de paartijd uithalen hebben voor een aparte bijnaam gezorgd: de clowns van de savanne.
- De gnoe komt voor op de savannen van oostelijk en zuidelijk Afrika. Ongeveer 80 procent van alle gnoes wordt in een periode van drie weken geboren. Het jong kan binnen enkele minuten staan en blijft bij zijn moeder tot in de volgende broedperiode een broer of zus wordt geboren. Na de broedperiode trekken de gnoes in grote kuddes rond. Ze leggen jaarlijks zo'n 800 tot 1500 kilometer af.
- De **zebra** is een paardachtige (Equidae). Er bestaan drie soorten zebra's: de Grévy-, steppe- en bergzebra.
- Het strepenpatroon is bij elke zebra uniek. Wetenschappers zijn het niet eens over de functie van het strepenpatroon. We hebben drie serieuze functies kunnen vinden:
 - Het zijn camouflagestrepen die doorlopen met het hoge gras. Omdat veel roofdieren kleurenblind zijn, maakt het

niet uit dat de zwart-witte strepen een andere kleur hebben dan het gras.

- Door het strepenpatroon is een kudde rennende zebra's een grote massa van zwart-witte strepen. Een zwakke, individuele zebra is moeilijk in de massa te herkennen.
- Het is een herkenningssymbool dat door de zebra's wordt gebruikt om jongen te herkennen en kuddes van elkaar te onderscheiden.

- De **giraffe** (Giraffa camelopardalis) is niet het grootste, maar wel het hoogste levende dier op aarde. Hij kan ruim vijf meter hoog worden. Er is maar één soort giraffe, maar er zijn wel verschillende ondersoorten, zoals de Kaapse giraffe, de netgiraffe en de Nubische giraffe. Net als bij de zebra is ook het patroon op de vacht uniek voor iedere individuele giraffe.

- Een volwassen giraffe heeft niet veel vijanden. Hij kan door het lopen in telgang (eerst de poten aan de ene kant verplaatsen en dan de poten aan de andere kant) snelheden van wel zestig kilometer per uur behalen. Ook kan een giraffe bijzonder hard trappen met zijn hoeven. Er zijn verschillende verhalen bekend van een giraffe die een leeuw heeft gedood. En de hoogte van de giraffe maakt het ook niet eenvoudig om het dier te doden. Alleen de poten zijn al bijna twee meter hoog.

- Giraffen slapen meestal staand. In een kudde is er altijd één giraffe die tijdens het slapen de wacht houdt. En dat is niet voor lang, want een giraffe slaapt gemiddeld maar dertig minuten per dag.

- De **struisvogel** (Struthio camelus) is de grootste en snelste loopvogel op aarde. Struisvogels kunnen niet vliegen, maar wel hard rennen. Een struisvogel haalt een gemiddelde snelheid van 60 tot 65 kilometer per uur en kan dit wel dertig minuten volhouden. De stap van een rennende struisvogel is maar liefst drie meter

Een struisvogel steekt zijn kop niet echt in de grond. Dat is een mythe die door de Romeinse amateurwetenschapper en schrijver Gaius Plinius Secundus (23-79 na Christus) in de wereld is gebracht. In de meeste gevallen zal een struisvogel bij gevaar hard wegrennen. Maar in sommige gevallen gaat hij plat op de grond liggen met zijn kop laag, de veren tegen zijn lijf en de staart naar beneden. Zo probeert hij minder op te vallen.

Maak van een muis geen olifant

Door Midas Dekkers (oorspronkelijke titel: De Tijdgeest)

Op de lagere school leerde ik dat je niet van de rode bessen in het bos mag eten. Die zijn giftig. Dat kun je zien aan dat ze rood zijn. Zo waarschuwen ze je. Als hbs'er daarentegen kreeg ik te horen dat rode bessen juist willen worden opgegeten, door vogels bijvoorbeeld, opdat hun zaden her en der worden uitgepoept. Mijn middelbare school was hoger dan mijn lagere school, dus dat moest waar zijn. Pas op de hoogste school, de universiteit, begreep ik dat beide lezingen kloppen. Sommige bessen zijn rood omdat ze niet willen worden opgegeten, andere omdat ze dat wel willen. Met hetzelfde middel kun je twee tegenovergestelde doelen bereiken. Of hetzelfde doel met twee tegenovergestelde middelen. Dan volg je alternatieve strategieën.

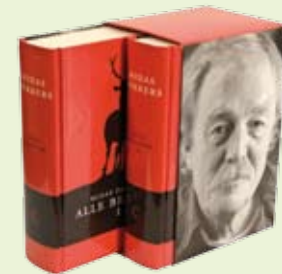


Dat werkt goed bij voortplanting. Om je soort in stand te helpen houden, moet je een goede ouder zijn. Of juist een slechte. Naast goede ouders zoals wij, die onze kinderen tien, twintig jaar pappen en nathouden, zijn er slechte, die helemaal niet naar hun kroost omkijken. Vrijwel alle insecten en vissen doen het zo. Ze leggen een zootje eieren en maken dat ze weggkomen. Maar dan wel een flink zootje. Of je nu weinig kinderen goed verzorgt of veel kinderen slecht, het resultaat is hetzelfde: er worden er altijd wel een stuk of twee volwassen. Met zeldzaamheid gaat het net zo. Om als soort voort te bestaan, kun je natuurlijk heel algemeen zijn, zoals een mus of spreeuw, maar daar is geen kunst aan. Veel aardiger is het om zeldzaam te worden. Zo gauw ze daar achterkomen, snellen boswachters en greenpeacers je te hulp, er wordt een luxe reservaat voor je getimmerd en je komt op het omslag van het

Panda-nieuws. Uitsterven, zoals het Wereld Natuur Fonds ons steeds weer belooft, doet juist een panda of neushoorn niet.

Groot zijn of klein, dik of dun, het maakt allemaal niks uit. Olifanten overleven dankzij hun grootte, muizen doordat ze zo klein zijn. Een groot dier kan nauwelijks iets gebeuren, een klein dier heeft nauwelijks iets nodig. Beide strategieën werken, als je maar consequent bent. Een grote olifant is goed en een kleine muis is goed; het enige wat je niet moet willen wezen is een kleine olifant of een grote muis. U en ik, wij begrijpen dat. Wie het niet begrijpt, dat is het bedrijfsleven. Bedrijven willen altijd wezen wat ze niet zijn. Zijn ze klein, dan willen ze fuseren, zijn ze groot, dan delen ze zich in 'slagvaardige units' op. In het eerste geval betalen ze dure adviseurs om ze uit te laten leggen hoe goed een fusie is, in het tweede komen even goedbetaalde adviseurs het tegendeel uitleggen. Vaak zijn dat overigens dezelfde kereltjes. Terwijl in de natuur olifanten en muizen sinds mensenheugenis succesvol naast elkaar bestaan, proberen olifanten in het bedrijfsleven steeds weer muizen te baren en muizen olifanten, wat voor een bioloog geestig is om aan te zien. Op het moment is olifanten baren weer in de mode. Dat komt door de tijdgeest.

Niemand heeft de tijdgeest ooit gezien, maar hij is sterker dan de rede, machtiger dan Hare Majesteit de Koningin. Dat jonge mensen zich vroeger langharig aan het establishment probeerden te onttrekken en ze er tegenwoordig met een carrièrekapsel zo snel mogelijk deel vanuit willen maken, dat is bijvoorbeeld het werk van de tijdgeest. Dat vroeger small beautiful was en het nu niet groot genoeg kan zijn, dat heeft de tijdgeest zelf gezegd. Dóór moet het, vindt hij. En dóór en dóór en dóór. En dóór. Tot op.



Het verhaal De Tijdgeest komt uit Alle beesten van bioloog Midas Dekkers, de bundeling van ál zijn beestenverhalen. Alle beesten verscheen in november 2009 en bevat meer dan 1500 pagina's leesplezier, voorzien van een inleiding door Midas zelf. Zie ook www.uitgeverijcontact.nl

In V-formatie op Weg naar beter presteren!

In V-formatie op weg naar beter presteren!

Tot slot nog een bijzonder voorbeeld van een excellente dierenorganisatie: een troep ganzen. De gans mag in de Animal Firm niet ontbreken, omdat hij veel kenmerken van een HPO laat zien.

Ganzen vliegen vaak in V-formatie. Dat levert namelijk een aanzienlijk voordeel op. Het energieverbruik van de totale groep kan hierdoor met maar liefst 50 procent worden teruggedrongen. Hoe dit komt? Op het moment dat een gans zijn vleugels klappt op de wind, creëert hij opwaartse kracht voor de gans die daarachter vliegt. Als een gans uit de formatie valt, dan voelt hij ineens de vertraging en weerstand van het alleen vliegen. De gans zal zich dan snel weer in de formatie voegen om te profiteren van de opwaartse kracht van de gans die voor hem vliegt. Door in V-formatie te vliegen kan de groep tot wel 71 procent verder komen dan wanneer de ganzen alleen zouden vliegen.

De gans die als leider in de formatie voorop vliegt, is niet altijd hetzelfde dier. De ervaren ganzen, die weten waar de eindbestemming is, wisselen gedurende hun vlucht juist frequent van positie. Op het moment dat de leidende gans moe is, wisselt hij van plek. Een andere gans neemt dan de leidende positie over. Leiderschap is hier dus een gedeelde verantwoordelijkheid.

Migrerende ganzen die in V-formatie vliegen gakken continu naar elkaar. Dit gakken kent meerdere doeleinden. Een belangrijk doel is het aanmoedigen van de voorste gans om de snelheid vast te houden. Een ander doel is om als groep steeds met elkaar in contact te blijven en zo optimaal te blijven profiteren van de V-formatie.

Wanneer een gans ziek wordt of gewond raakt en uit de formatie valt, vallen ook twee andere ganzen uit de formatie. Ze begeleiden de gans naar beneden

om hulp te bieden of bescherming te verlenen. Ze blijven bij de 'gevalen gans', totdat deze is gestorven of weer in staat is om te vliegen. Vervolgens vliegen ze in formatie van drie terug naar de groep. Ook komt het voor dat ze tijdelijk aansluiten bij een andere groep, om uiteindelijk weer aan te haken bij hun oorspronkelijke groep.

Als u de volgende keer een formatie ganzen ziet overtrekken, zou u dan niet stiekem mee willen vliegen om de kracht van een echt goed team te ervaren?

Aan de slag met uw eigen Animal Firm!



Aan de slag met uw eigen Animal Firm!

De Animal Firm weerspiegelt voorbeelden van succesvolle dieren, teams en organisaties uit het dierenrijk. In het boek stonden de volgende vragen centraal:

- Wat kunt u leren van de sterke eigenschappen van de dieren in de Animal Firm?
- Hoe maakt u vanuit deze inzichten de slag naar de praktijk, om zo het beste dierengedrag in uzelf en uw team naar boven te halen?

We geven u daarom ook tips mee die u als handvat kunt gebruiken om de succesfactoren direct in de praktijk toe te passen. Een HPO wordt je niet in één keer en de reis naar een HPO vergt discipline. Begin daarom klein, met een team of afdeling, en werk vervolgens van daaruit verder.

Enkele belangrijke HPO-lessen die de dieren laten zien zijn:

- sterk leiderschap als het fundament van high performance
- leren en kennis delen als de drijfveren van high performance
- langetermijncommitment én focus op het resultaat
- vindingrijk werken aan verbetering en vernieuwing
- samenwerken als de spil van high performance

Sterk leiderschap als het fundament van high performance

Olifanten en ganzen die elkaar feedback geven en vanuit het groepsbelang handelen. Zelfverzekerdheid, bescheidenheid en dienstbaarheid zijn de ingrediënten van dit 'dierlijke' leiderschap. Leiderschap door elkaar waarderend aan te moedigen tijdens inspanningen, contact met elkaar te houden en het groepsbelang als vertrekpunt te nemen. Olifanten zoeken zelfs letterlijk verbondenheid met hun slurven. Je kunt ook vertrouwen bouwen door het tonen van sterk voorbeeldgedrag. Dieren laten ons haarfijn zien dat het daarom gaat, en niet zozeer om wat je zegt. Als er gevaar dreigt, gaat bij de olifanten de matriarch voorop in de strijd. Met als motivatie het waarborgen van de continuïteit van de groep. Continuïteit, niet gebaseerd op leiderschap zoals het jagen op individuele targets of anderen te passeren op weg naar de top van de hiërarchie, maar leiderschap gebaseerd op het aangaan van vertrouwensrelaties en langdurige samenwerking.

TIPS

1. Weet wat uw collega's drijft! Zoek vaker contact met elkaar. Maak tijd om bij elkaar te zitten en naar elkaar te informeren. Toon oprechte interesse in privé- en werkzaken. Iedereen heeft het druk en voor je het weet is er weer een maand zonder écht contact voorbij. Komt het niet spontaan of glipt het tussen de prioriteiten door, plan het contact dan in.
2. Bespreek met elkaar welk voorbeeldgedrag u als individu, team, afdeling of organisatie wilt laten zien. Ontwikkel prestatiegerichte waarden en normen: dit is het gedrag dat we willen en moeten tonen om excellent te presteren. Gebruik daarvoor eenvoudige spelregels, zoals:
 - Je doet wat je zegt en je zegt wat je doet.
 - Je komt altijd op tijd op afspraken (zoals vergaderingen).
 - Je geeft feedback direct en bilateraal.
 - Twee keer een actie laten liggen is één keer te veel.

Leren en kennis delen als de drijfveren van high performance

De dieren in de Animal Firm laten ons zien hoe geweldig het resultaat is als je slim samenwerkt. De kracht van de groep is, in vergelijking met de kracht van het individu, ongekend. Een open dialoog is hierbij van groot belang. Ganzen die contactmomenten zoeken. Mieren die hun leertempo op elkaar afstemmen en door geur kennis met elkaar delen. In de Animal Firm is het delen van kennis en ervaringen van groot belang. Het maakt een organisatie sterk. Voor rattengedrag en einzelgängers is geen plaats. Het is goed als er binnen een organisatie fouten mogen worden gemaakt. Je zou fouten maken zelfs kunnen aanmoedigen, zolang er maar van de fouten wordt geleerd. Kortom, de Animal Firm is eigenlijk een soort leerruimte, met als doel: excellent presteren.

TIPS

1. Besteed tijdens de volgende vergadering een deel van de tijd aan het bespreken van de 'beste fouten' en wat daaruit te leren valt. Of organiseer een bezoek aan een voorbeeldorganisatie of inspiratieomgeving. Zo kunnen u en uw collega's nieuwe inzichten opdoen.
2. Organiseer mini-interviews tussen collega's, zodat zij met elkaar kunnen afstemmen wat nodig is aan ondersteuning of begeleiding om stappen te maken in hun ontwikkeling. Teamleden kunnen bijvoorbeeld als duo's in het werk optrekken om elkaar feedback te geven en gedachten uit te wisselen. Dit principe wordt ook wel peer coaching genoemd. Peers zijn gelijkwaardige collega's die elkaar coachen in het werk door elkaar een spiegel voor te houden. Ieder mens heeft namelijk een blinde vlek. Een uitgelezen kans om deze leerruimte invulling te geven.

Wat kunnen we leren van de Afrikaanse wilde hond?
 'onder andere "focus". Als het hele team duidelijk
 is over het doel, gericht op wat er moet gebeuren
 en hoe dat gedaan moet worden, en net zo lang het
 doel najaagt totdat het gelukt is
 - en er is een hoge mate van vertrouwen in het team -
 dan zal het succes groot zijn.'

Marvin Washington, University of Alberta (2007)

Langetermijncommitment én focus op het resultaat

De Afrikaanse wilde honden zijn het voorbeeld voor langetermijngerichtheid. Ze vormen een veilig en sociaal team waarin iedereen van elkaar leert en waarin iedereen kan excelleren in zijn rol. En de cijfers liegen niet! De Afrikaanse wilde hond is het effectiefste en succesvolste roofdier in Afrika. Effectief op de lange termijn, doordat Afrikaanse wilde honden zich als team écht focussen op het resultaat: het voeden van de gehele roedel. Deze langetermijngerichtheid kenmerkt zich ook door de hoge mate van veiligheid en de goede zorg voor alle dieren in de roedel. Ieder lid krijgt positieve aandacht om de betrokkenheid bij de groep zo optimaal mogelijk te houden.

Ook olifanten, ganzen, zebra's, gnoes en mieren hebben een sterke langetermijnfocus. Ze committeren zichzelf voor een lange termijn aan de groep. De vraag is natuurlijk wel: is het een wens of gewoon pure noodzaak om verbondenheid te zoeken? In de natuur is het niet enkel 'survival of the fittest', maar vooral 'survival of the fittest team'. Het zit in hun instinct om de overlevingskansen te vergroten. Overleven is voor organisaties te vertalen in continuïteit op de lange termijn. Het goed kunnen samenwerken met collega's, stakeholders en partners is daarin essentieel. Elke partij brengt weer andere kennis en kerncompetenties in die de samenwerking succesvoller maakt.

TIPS

1. Interview een (interne of externe) klant over zijn ervaringen met uw team. Vraag hem waar de kracht van het team en de individuele teamleden ligt. Onderzoek in datzelfde interview op welke kritische momenten de kracht het beste tot zijn recht kwam, waar met succes resultaten werden behaald. Spoor ook de lastige momenten op, om hier in de toekomst slimmer mee om te kunnen gaan.
2. Vraag iemand om als mystery client het werk te bezoeken en te onderzoeken wat opvalt in de samenwerking met u en uw collega's. Waar wordt bijvoorbeeld veel op gefocust en is dit ook de juiste focus? Ga met elkaar de dialoog aan en gebruik daarbij deze ervaringen als input: wat gaat goed en waar is ruimte voor verbetering?



Vindingrijk werken aan verbetering en vernieuwing

Kraaien en mezen zoeken continu naar nieuwe mogelijkheden om te verbeteren. Deze vindingrijkheid leren ze van elkaar en stimuleren ze ook bij elkaar. Het groepsproces is daarin belangrijk, want ze kijken veel af, maken veel fouten en proberen net zo lang totdat ze succes hebben. Lukt het niet linksom, dan rechtsom. Experimenteren en spelen vervullen daarin een cruciale rol. Voortdurend ondernemen ze pogingen om te verbeteren en daarmee een nieuwe weg of oplossing te vinden. Dit alles wordt gevoed door een ongekennde nieuwsgierigheid.

TIPS:

1. Verander bij de volgende vergadering eens van omgeving. Ga de natuur in. Bekijk de vogels. Wat ziet u? En gebruik deze inzichten om te reflecteren op het eigen gedrag. Voortdurend op zoek zijn naar manieren om processen te vereenvoudigen, verbeteren en op elkaar af te stemmen is een belangrijk kenmerk van excellente organisaties.
2. Organiseer een werkruimte waar alle vrijheid is om te 'klooien' en te 'vogelen', zonder dat het ook maar iets hoeft op te leveren. Waar procedures niet hoeven te worden opgevolgd en waar men legitiem het werk radicaal anders kan organiseren. Een soort laboratorium waar experimenteren centraal staat. Google geeft medewerkers bijvoorbeeld de ruimte om 20 procent van hun werktijd, één dag in de week, creatief in te vullen. Een ruimte om niet met hun reguliere werkzaamheden bezig te hoeven zijn, maar hun nieuwsgierigheid te volgen en te kijken wat dat oplevert. Veel van de vernieuwende diensten, zoals Google Earth of Google Books, zijn uit deze 20 procent 'klooitijd' voortgekomen.



De werkplek als speeltuin ...

‘Het ziet er een beetje gek uit, maar het is toch vooral grappig. De flip-over wordt op zijn kant door de zaal gesleept door de kleinste chimpansee, de rest van de groep volgt en scheurt tegelijkertijd het papier van de flip-over in hoog tempo af. Een wat donkere, grote chimpansee zit dit schouwspel een beetje verbaasd in de hoek te bekijken. Dit is duidelijk niet wat hij van plan was met deze groep. Het doel was om samen een plan te bedenken om van deze verdieping af te komen, om het ‘territorium’ te vergroten. Maar het plan was het startschot geweest om te gaan spelen. Hij had het maar laten gaan, want hij dacht: je weet maar nooit waartoe het leidt. Het was eigenlijk nooit goed gelukt om deze groep stil te krijgen.

Hij ziet dat een van de chimpansees heeft ontdekt dat de deur naar de kantoortuin open kan en er barst een oorverdovend geschreeuw los. De chimpansees rennen het kantoor in en beginnen met alles wat los en vast zit te ravotten. Hij wordt zenuwachtig en denkt: dit leidt tot chaos, straks gebeurt er nog wat. Hij rent erachteraan. De groep heeft een stellage gebouwd van de stoelen en tafels en is bezig het zwevende plafond naar beneden te trekken. De grote chimpansee brult: “Stop hiermee en kom nu naar beneden!” Het tegenovergestelde wordt bereikt: de chimpansees zijn door het dolle heen, want het plafond komt naar beneden. De hele groep klimt al krijsend in de ruimte die zich heeft geopenbaard en ze banen zich een weg naar binnen. Eerst is het stil, maar dan hoort hij een hels kabaal: ze zijn op de volgende verdieping! Het is gelukt, bedenkt de grote chimpansee zich ineens. Hij klimt op de stellage en verdwijnt in het gat ...’

De werkplek als speeltuin? Of zelfs spannender, een speeltuin als werkplek? Een werkplek waarin continu wordt ‘gespeeld’ om buiten de gebaande paden te treden en nieuwe kennis te ontwikkelen. Wat kunnen we van de chimpansees leren om spelen in het werk te verankeren?

Tjip de Jong en Simon van der Veer (2008)

Samenwerken als de spil van high performance

Dieren die samenwerken en een gemeenschappelijk doel nastreven zijn succesvoller. Dit komt doordat ze van de 'stuwende ganzenkracht' en het 'hondenestafettespel' profiteren. Belangrijke lessen zijn: blijf in formatie, werk echt samen en deel proactief informatie met degene die in de richting van hetzelfde doel 'vliegt' of 'rent'. Sta open voor hulp van anderen en help anderen wanneer zij dat nodig hebben. Je bent als individu pas echt succesvol als je hulp kunt geven én ontvangen. Als dieren met elkaar samenwerken, zorgen ze ervoor dat hun aanmoedigingen positief en enthousiasmerend zijn. Ondersteuning en inspiratie geven energie en helpen om op snelheid te blijven. In groepen waar veel aanmoediging aanwezig is, is het resultaat ook vele malen groter. Ook diversiteit is van cruciaal belang. Elkaars krachten combineren. De zebra's, gnoes, giraffen en struisvogels geven het voorbeeld. Gezamenlijk werken zij ijzersterk aan het realiseren van hun doelstellingen: behoeften bevredigen en roofdieren trotseren, met als resultaat een verhoogde kans op overleven.

TIPS:

1. Kijk wie in uw team in staat is om een trekkende rol te vervullen en dit ook ambieert. Ondersteun hem in het realiseren van die ambitie. Vraag deze persoon bijvoorbeeld om tijdens de wekelijkse teamvergadering de voorzittersrol op zich te nemen of te onderzoeken welk project goed aansluit bij zijn thema en dat te gaan leiden.
2. Maak na de volgende cursus of training die u hebt gevolgd een kort verslag met daarin de belangrijkste opbrengsten. Deel dat op een attractieve manier met uw collega's. Goed voorbeeld doet goed volgen. U zult zien: wanneer u hierin consequent het goede voorbeeld geeft, gaan andere collega's ook proactiever kennis delen.



Coachen zoals olifanten dat doen. Afrikaanse wilde honden die in estafettevorm optrekken. Mieren die in een gildesysteem van elkaar leren en kennis delen. Kraaien en mezen die vernieuwing organiseren. Gnoes, zebra's, giraffen en struisvogels die elkaar aanvullen op de savanne. Gansen die elkaar feedback geven. Kenmerken van de Animal Firm. Waar ziet u deze kenmerken terug bij uzelf, uw team en uw organisatie? Wat kunt u doen om dit meer aan te moedigen?

Tell-a-friend

Het doel van dit boek is om u te inspireren uw eigen Animal Firm te creëren. Wellicht niet direct een hele Firm, maar in ieder geval een afdeling of team. Het boek is praktisch geschreven, gebaseerd op vijf jaar wetenschappelijk onderzoek. Het staat vol met voorbeelden die u kunt delen en reflectievragen die u intern kunt bespreken. In een Animal Firm is kennis geen macht. Deel het met vrienden, collega's en bekenden. Start de dialoog en begin met het verbeteren van de prestaties.

LinkedIn

Wij willen u graag helpen met het starten van uw eigen Animal Firm. Op onze website (www.animalfirm.nl) bieden wij aanvullende informatie over de voorbeelden in dit boek. Ook zijn we de **LinkedIn-groep Animal Firm** gestart. Hebt u een LinkedIn-account, zoek dan in de groepen op Animal Firm en meld u aan. U krijgt dan toegang tot veel aanvullende informatie, nieuwe inzichten en links naar inspirerende dierenvoorbeelden op het internet.

Ook is het Center for Organizational Performance de **LinkedIn-groep High Performance Organization** (HPO Center) gestart. Een netwerkgroep voor managers uit de profit- en non-profitsector.

Het is een kleine moeite. Wordt vandaag nog lief!

Bijlage

Voor het HPO-onderzoek werden meer dan 290 internationale onderzoeken naar excellent presterende organisaties bestudeerd. De meest voorkomende kenmerken zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 3500 profit-, non-profit- en overheidsorganisaties getest, om de belangrijkste te kunnen onderscheiden. Het resultaat: er zijn 35 kenmerken, gegroepeerd in vijf overkoepelende factoren, die een direct verband hebben met het succes van een organisatie. Deze 35 kenmerken beschrijven wij hierna.

Kwaliteit van management

De eerste en belangrijkste factor die bepaalt of een organisatie een HPO is en blijft, is de kwaliteit van het management van de organisatie. Het management in een HPO combineert vele kwaliteiten en dat maakt het zo'n uitdaging om een echte HPO-manager te worden. Deze HPO-factor heeft elf kenmerken.

Managers van een HPO bouwen een sterke vertrouwensrelatie op met medewerkers op alle niveaus in de organisatie, door hen te respecteren, naar hen te luisteren, hun om hulp te vragen, van hen te leren, veel tijd te stoppen in het ontwikkelen en onderhouden van persoonlijke relaties, geloof en vertrouwen in hen uit te spreken, hen als slimme mensen te behandelen, eerlijkheid en openheid voorop te zetten in alle interacties met organisatieleden, krediet te geven aan de mensen die het verdienen, hen alleen te bekritisieren in bilaterale gesprekken, en altijd voor hen klaar te staan.

Managers van een HPO zijn integer, door eerlijk en oprecht te zijn, sterke ethische normen en waarden te hebben en die ook in andere organisatieleden te bevorderen, geloofwaardig en consistent te zijn, niet te proberen ten koste van alles populair bij iedereen te zijn, en overeenstemming te creëren tussen woorden en daden door zelf te doen wat ze anderen voorschrijven.

Managers van een HPO hebben een sterke voorbeeldrol, doordat ze betrokkenheid, enthousiasme en respect tonen, hun kwetsbaarheid tonen, niet arrogant zijn, om afwijkende meningen vragen, zich niet op het negatieve concentreren, niet afstandelijk zijn, zich publiekelijk verbinden aan door hen te behalen doelen, zelf hard werken en volhouden wanneer het tegenzit.

Managers van een HPO zijn besluitvaardig, doordat ze niet overanalyseren, maar wel voldoende tijd nemen om goede besluiten te nemen over effectieve acties, bij problemen direct ingrijpen, zowel de kortetermijn- als de langetermijnbelangen van de organisatie in ogenschouw nemen bij iedere belangrijke beslissing, en in staat zijn om buiten de geijkte kaders te denken.

Managers van een HPO zijn actiegericht, doordat ze doortastend zijn wanneer dat nodig is,

organisatieleden tot actie aansporen, het verloop en de resultaten van acties altijd volgen, en terugkijken op eerder genomen besluiten en acties om daarvan te leren. Managers van een HPO coachen en faciliteren organisatieleden, door ondersteunend en bemoedigend te zijn, hen te helpen en te beschermen tegen ontregelende invloeden van buitenaf, voor hen beschikbaar te zijn, en hun niet te vertellen hoe ze hun doelen moeten behalen, maar snel directe feedback over hun prestaties te geven.

Managers van een HPO zijn sterk gericht op het behalen van resultaten, door voortdurend zichtbaar voor de organisatie te werken aan het behalen van de gestelde doelen, proactief mogelijkheden op te sporen en te benutten om competitief voordeel voor de organisatie te behalen of de organisatie efficiënter te kunnen maken, en intolerantie te ontwikkelen voor middelmatigheid.

Managers van een HPO zijn effectief in alles wat ze doen, door voortdurend te zoeken naar de beste manier om dingen te doen, conflicten op een constructieve manier op te lossen, kwesties proactief aan te pakken voordat ze uitgroeien tot echte problemen, en onbelangrijke zaken te negeren door geconcentreerd te blijven op wat er echt toe doet voor de organisatie.

Managers van een HPO ontwikkelen een sterke leiderschapsstijl, door de organisatiewaarden voortdurend uit te dragen, te controleren of medewerkers de strategische boodschap ontvangen en begrijpen, hun visie voortdurend te delen met organisatieleden, en een sterke leider te zijn in moeilijke tijden.

Managers van een HPO zijn zelfverzekerd, door een juiste mix van bescheidenheid en professionaliteit te tonen, zichzelf dienstbaar in plaats van leidend op te stellen, zichzelf te kennen, de eigen sterktes en beperkingen te erkennen, te blijven leren, en authentiek, zelfbewust, zelfgedisciplineerd en emotioneel sterk te zijn.

Managers van een HPO zijn besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders', door organisatieleden consequent op de door hen behaalde resultaten te beoordelen, niet te aarzelen in het nemen van moeilijke beslissingen, en niet-presterende organisatieleden niet te lang te laten doormodderen, maar hen naar een nieuwe positie, binnen of buiten de organisatie, te begeleiden.

Langetermijngerichtheid

De tweede HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd voor de winst op de korte termijn. Daarbij is het langetermijndenken gericht op alle belanghebbenden van de organisatie: klanten, de maatschappij, leveranciers, werknemers, de overheid, sociale groeperingen – iedereen wordt er beter van. Deze HPO-factor heeft zes kenmerken.

Managers van een HPO verbinden zichzelf voor langere termijn aan de organisatie, door de behoeften van de organisatie voorop te zetten, het eigen belang in balans te brengen met dat van de organisatie en organisatieleden aan te moedigen hetzelfde te doen, goed rentmeesterschap over de organisatie te voeren, langetermijnrelaties met organisatieleden aan te gaan, zich niet alleen te concentreren op kortetermijntaken,

maar juist ook op ontwikkelingsmogelijkheden voor de lange termijn, en zich te richten op het voortleven van de onderneming.

Een HPO promoveert nieuw management van binnenuit, door vacatures in te vullen met intern talent, interne promoties de voorkeur te geven boven het aantrekken van mensen van buitenaf, organisatieleden aan te moedigen en uit te dagen leiders te worden, zorgvuldig mensen te selecteren op hun ambitie, energie, volhardingsvermogen en inspiratievermogen, jobrotatie en management development-programma's in te stellen, en high potentials te ontdekken en hen te laten werken aan veelbelovende bedrijfsmogelijkheden, zodat ze kunnen laten zien wat ze waard zijn.

Een HPO creëert een veilige en stabiele werkomgeving voor organisatieleden, door hun een gevoel van veiligheid – zowel fysiek als mentaal – te geven, hun zo veel mogelijk baanzekerheid te garanderen en pas mensen te ontslaan als het echt niet anders kan, en te streven naar een laag personeelsverloop door medewerkers zo lang mogelijk (emotioneel) aan de organisatie te binden.

Een HPO creëert groei door samenwerking met andere organisaties in de vorm van virtuele integratie met leveranciers en klanten, door voortdurend naar mogelijkheden voor allianties en samenwerkingsverbanden te zoeken, en door de visie, strategie en processen dusdanig te stroomlijnen en af te stemmen op die van de partners, dat een (internationaal) netwerk kan ontstaan.

Een HPO onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle stakeholders, door een groot netwerk te ontwikkelen, genereus te zijn voor de samenleving door financieel te investeren in de lokale economie, win-winrelaties met belanghebbenden te ontwikkelen, zich te richten op corporate social responsibility, oftewel op een sociale bedrijfsvoering, en de wensen en behoeften van belanghebbenden te weten, te begrijpen, op elkaar af te stemmen en mee te nemen bij het bepalen van de strategie en de doelen van de organisatie.

Een HPO streeft voortdurend naar vergroting van de toegevoegde waarde voor klanten, door altijd op de hoogte te blijven van klantwensen, hun waarden en drijfveren te kennen, uitstekende relaties met hen te onderhouden, direct contact met hen te hebben en regelmatig om feedback te vragen, hen te betrekken bij de organisatie en haar wederwaardigheden, voor hen open te staan, zich voortdurend te richten op wat voor hen van toegevoegde waarde is of kan zijn, en de strategie en doelen af te stemmen op de eisen van de externe omgeving, zodat organisatievernieuwing altijd gericht is op het steeds beter voldoen aan de wensen van klanten en op het vergroten van hun loyaliteit.

Openheid en actiegerichtheid

De derde HPO-factor die uit het onderzoek naar voren is gekomen, is een open, actiegerichte organisatiecultuur. In een HPO besteedt iedereen veel tijd en aandacht aan communicatie, kennisuitwisseling en leren, om daarmee nieuwe ideeën op te doen waarmee het eigen werk steeds beter kan worden uitgevoerd, om zo de organisatie op

een hoger plan te brengen. Deze HPO-factor heeft zes kenmerken.

Managers van een HPO stimuleren een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') met de organisatieleden, zodat een vrije en continue verticale informatie-uitwisseling kan plaatsvinden en iedereen zich kan uiten. Ze creëren een simpele en platte organisatie, ontwikkelen nieuwe communicatiekanalen, benadrukken het belang van informele contacten, zien communicatie als een verantwoordelijkheid van het senior management, en dragen uit wat de strategie en behaalde resultaten zijn.

Organisatieleden van een HPO besteden veel tijd aan het delen van informatie, kennis en best practices binnen de hele organisatie, zodat een vrije en continue horizontale informatie-uitwisseling plaatsvindt, een cultuur van transparantie, openheid en vertrouwen wordt gecreëerd, begrip voor elkaar wordt bevorderd, integriteit en openheid in alle interacties met anderen de boventoon voeren, samenwerking met anderen wordt bevorderd, en het gebruik van nieuwe ideeën en kennis wordt gestimuleerd.

Managers van een HPO betrekken organisatieleden bij belangrijke bedrijfsprocessen, zoals het ontwikkelen van een visie en organisatiewaarden, interactieve discussies over de strategie en de besluitvorming, en het samen met organisatieleden vormgeven van de toekomst van de organisatie, waardoor een volwassen relatie tussen medewerkers en management ontstaat.

Managers van een HPO staan fouten maken toe, door organisatieleden risico's te laten nemen en hen te laten experimenteren, fouten te beschouwen als mogelijkheden om te leren, tolerantie voor falen en terugslagen te hebben, boodschappers van slecht nieuws niet te bestraffen maar juist te belonen, mensen die fouten toedekken juist wel te berispen, en zelf ook te experimenteren en risico's te nemen.

Managers van een HPO stimuleren en verwelkomen verandering en verbetering door continu te streven naar vernieuwing, bewust de flexibiliteit van zichzelf en organisatieleden verder te ontwikkelen, voorlopers op veranderingsgebied te zijn, vernieuwing en creativiteit te allen tijde te steunen, en daar persoonlijk en voor de organisatie zichtbaar bij betrokken te zijn.

Een HPO heeft een prestatiegerichte cultuur, bevecht inertie en zelfgenoegzaamheid, creëert een winnende manier van denken (mindset), richt de organisatie dusdanig in dat zij kan excelleren in alles wat zij doet, stimuleert organisatieleden om het beste uit zichzelf, hun mensen en hun organisatieonderdeel te halen, en zorgt voor absolute duidelijkheid over de koers en de strategie van de organisatie, zodat een gezamenlijke strategische denkrichting ontstaat bij alle organisatieleden, en iedereen begrijpt hoe individuele organisatieleden, teams, afdelingen en divisies kunnen bijdragen aan de excellentie van de organisatie.

Continue verbetering en vernieuwing

Deze HPO-factor bepaalt of een organisatie een HPO is en blijft. Het gaat om voortdurende verbetering en vernieuwing, ofwel innovatie. In een HPO voelen alle medewerkers de morele plicht om altijd naar het optimale resultaat te streven en het beste uit zichzelf, hun collega's en de organisatie te halen. Deze HPO-factor heeft acht kenmerken.

Een HPO heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van de concurrenten of vergelijkbare organisaties, door voortdurend veel nieuwe opties en alternatieven te onderzoeken en te testen, specifiek te zoeken naar strategieën met een hoog risico en hoge opbrengsten, op tijd af te stappen van verouderde strategieën, en klanten en medewerkers het onderscheid duidelijk te laten aanvoelen.

Een HPO verbetert de processen continu, door onnodige procedures en werk en alle vormen van exces en overaanbod van informatie te elimineren, en door zeer goed te worden in het snel herontwerpen en invoeren van nieuwe werkmethoden.

Een HPO versimpelt de processen continu, door deze te standaardiseren, bottlenecks te verwijderen en de processen zo simpel mogelijk te maken, en voortdurend op zoek te zijn naar mogelijkheden voor constructieve re-engineering.

Een HPO stemt de processen continu op elkaar af, door zo min mogelijk overdrachtsmomenten tussen processen te hebben en te streven naar het eenmalig invoeren van gegevens.

Een HPO meet en rapporteert dat wat belangrijk is voor de organisatie om zodoende nauwgezet de voortgang van de organisatie te meten, consequent te controleren of doelen bereikt worden, de harde feiten onder ogen te kunnen zien, en een prestatiegerichte cultuur op alle organisatieniveaus te creëren die zich richt op resultaten (output) en niet op inspanningen (proces) en resources (input).

Een HPO rapporteert aan alle organisatieleden de financiële en niet-financiële informatie die ze nodig hebben om te verbeteren, zodat medewerkers tot logische conclusies en verbeteracties kunnen komen en deze gedisciplineerd kunnen uitvoeren, kunnen leren van de directe en indirecte resultaten en neveneffecten van hetgeen in het verleden is gedaan, kunnen leren van elkaar doordat de resultaten van iedereen transparant zijn, continue verbetering kunnen inbouwen in alles wat ze doen, en feiten boven meningen en gevoel kunnen laten prevaleren.

Een HPO excelleert in de kerncompetenties en vernieuwt deze voortdurend, door vast te stellen wat de organisatie het beste doet en zich daarop te

concentreren, kerncompetenties verder uit te bouwen binnen de organisatie en niet-kerncompetenties te outsourcen, alleen die nieuwe activiteiten te starten die complementair zijn aan de kernactiviteiten en sterktes van de organisatie, een gebalanceerde portfolio te creëren en snel verliesgevendende organisatieonderdelen of -activiteiten af te stoten, en mensen te trainen in de kerncompetenties.

Een HPO vernieuwt voortdurend producten, diensten en processen, door steeds weer nieuwe bronnen van competitief voordeel te ontdekken en snel te ontwikkelen, waardoor de organisatie niet alleen kan voldoen aan veranderende marktbehoeften, maar daar ook op kan vooruitlopen, voortdurend op zoek te zijn naar zowel verbeteringen in bestaande producten (incrementele verbetering) als totaal nieuwe producten, diensten en processen (abrupte verbetering), en door organisatieleden aan te sporen individuele competenties (verder) te ontwikkelen, te onderhouden en te vernieuwen, om innovatiekracht een kerncompetentie van de organisatie te maken.

Kwaliteit van medewerkers

De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand van een HPO bestaat, net als het management, uit HPI's, die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de

organisatie te halen. De medewerkers binnen een HPO zijn divers en complementair. Deze HPO-factor heeft vier kenmerken.

Organisatieleden van een HPO willen altijd verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, door de verantwoordelijkheid om goed te presteren als eigen verantwoordelijkheid te beschouwen, ervoor te zorgen dat hun verantwoordelijkheden en de daarbij behorende verwachte prestaties helder zijn, en te accepteren dat ze onder alle omstandigheden verantwoordelijk worden gehouden voor hun prestaties.

Organisatieleden van een HPO willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen, doordat managers hen aansporen om hun uiterste best te doen, individueel initiatief wordt bevorderd, ze trots mogen zijn op de eigen resultaten en die van de organisatie, en de organisatie zelfvertrouwen, een ondernemende houding, een gezamenlijke manier van denken en vastberadenheid bij organisatieleden stimuleert.

Een HPO heeft een divers en complementair managementteam en werknemersbestand, om zodoende te beschikken over creativiteit waarmee complexe situaties en knelpunten in de operatie kunnen worden opgelost, door ervoor te zorgen dat organisatieleden verschillen in hun talenten, ervaringen, achtergronden, persoonlijkheden en vaardigheden, de creativiteit in mensen te stimuleren en te belonen, verschillende aannameprocedures en -manieren te gebruiken om verschillende soorten mensen te bereiken, en ervoor te

zorgen dat in elk team complementariteit en diversiteit in ervaring, kennis en attitude te vinden zijn.

Een HPO traint organisatieleden in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht, zorgt ervoor dat organisatieleden goed kunnen omgaan met onzekerheden en veranderingen in de omgeving en die veranderingen zelfs verwelkomen, traint organisatieleden om bij tegenslagen nooit op te geven, maar altijd te blijven zoeken naar nieuwe manieren om de gestelde doelen te bereiken, zoekt naar nieuwe werknemers die er eerder blij van hebben gegeven met onzekerheid om te kunnen gaan en daar kansen en mogelijkheden in zien, en leert van het verleden en past de lessen daarvan toe om te veranderen.

Literatuur

- Bacon, F. *The Advancement of Learning*, 1605.
- Braden, C. *Not so Dumbo - Elephant intelligence*. BBC Wildlife Magazine, juli 2008.
- Dekhuijzen, H. *Koolmeesdilemma: vet of fit zijn*. Vogels, 4, 1996.
- Dekkers, M. *Alle beesten*. Uitgeverij Contact, 2009.
- Eichhorn, G. *Travels in a changing world: flexibility and constraints in migration and breeding of the Barnacle goose*. Rijksuniversiteit Groningen - promotieonderzoek, juni 2008.
- Foley, C., Pettorelli, N. en Foley, L. *Severe drought and calf survival in elephants*. Biology Letters, 4, 541-544, 23 oktober 2008.
- Frankenhuis, M. en Van der Heijden, M. *Drinken vissen water?* Nieuw Amsterdam, 2007.
- Franks, N. en Richardson, T. *Teaching in tandem-running ants*. Nature, 439, 153-153, 2006.
- Geus, A. de *De Levende Onderneming*. Scriptum, 1997.
- Hacker, S. en Washington, M. *Leading Peak Performance. Lessons from the Wild Dogs of Africa: How to Create Pack Leadership & Produce Transformative Results*. Quality Press, 2007.
- Heinrich, B. *Mind of the Raven: Investigations and Adventures with Wolf-Birds*. Harper Perennial, 1999.
- Hinde, R. en Fisher, J. *Further observations on the opening of milk bottles by birds*. British Birds, 44, 392-396, 1951.
- Hoff, B. en Shephard, E. *The Tao of Pooh*. Mandarin Paperbacks, 1989.
- Kahn, J. *Amateur*. Trouw, 23 maart 2004.
- McNeish, R. *Lessons from the Geese*. Baltimore, 1972.
- Orwell, G. is een alias pseudoniem voor Eric Arthur Blair, Britse schrijver van onder andere de *Animal Farm* (1945).
- Peters, K., Johansson, A., Dussutour, A. en Helbing, D. *Analytical and numerical investigation of ants behavior under crowded conditions*. World Scientific Publishing Company, 25 oktober 2008.
- Poole, J. en Moss, C. *Coming of Age With Elephants: A Memoir*. Hyperion, 1996.
- Sheldon, B. *Adaptive phenotype plasticity in response to climate change in a wild bird population*. Science, 9 mei 2008.
- Stevens, C. *Birding in Metro Halifax*. Uitgeverij Nimbus Publishing, 1996.
- Veer, S. van der en De Jong, T. *De werkplek als speeltuin...* Tijdschrift DEVELOP, 2, 2008.
- Waal, A. de *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een High Performance Organization*. Van Duuren Management, 2008.
- Waal, A. de *10 Rituelen van slecht management. Hoe herkent u ze en hoe bestrijdt u ze?* Van Duuren Management, 2010.
- Weir, A., Chappell, J. en Kacelnik, A. *Shaping of hooks in New Caledonian crows*. Science, 297-981, augustus 2002.
- Wilson, E. *De mier is in balans, de mens niet*. NRC, 20 mei 2006.
- Wroe, S. en McHenry, C. *Bite club: comparative bite force in big biting mammals and the prediction of predatory behaviour in fossil taxa*. The Royal Society, 2005.

Websites

Center for Organizational Performance:

www.hpocenter.nl

HowStuffWorks, onderdeel van Discovery Communications:

www.howstuffworks.com

Klein, J. TED Ideas worth spreading:

www.ted.com (zoek op Joshua Klein)

National Geographic:

www.animals.nationalgeographic.com

The African Wild Dog Conservancy:

www.awdconservancy.org

www.wikipedia.nl



Over het Center for Organizational Performance

Het Center for Organizational Performance (HPO Center) is een kennisbureau dat organisaties onderzoekt op de HPO-factoren. In het HPO Center is alle kennis over HPO's samengebracht. Het HPO Center geeft voorlichting over de toepassing van deze kennis in organisaties en inspireert organisaties die echt beter willen worden. Het internationaal onderzoek van het HPO Center wordt geleid door dr. André de Waal MBA, in samenwerking met de Maastricht School of Management. Tijdens het onderzoek worden de factoren voor HPO's verder uitgewerkt voor verschillende culturen en branches. Over de resultaten van dit onderzoek informeert het HPO Center via publicaties en bijeenkomsten. Het HPO Center biedt organisaties (profit, non-profit en overheid) de mogelijkheid organisatie(onderdelen) langs de HPO-meetlat te leggen. Zo krijgen organisaties specifieke aanwijzingen hoe ze hun transitie naar excellent presteren en de daarbij behorende verbeterprojecten kunnen vormgeven. Een diagnose begint met het afnemen van een online HPO-enquête bij een dwarsdoorsnede van de mensen in de organisatie, waarna met behulp van interviews aanvullende informatie wordt verkregen. De verwerking en de interpretatie van de data en de interviews worden besproken tijdens een workshop, die vervolgens de specifieke prioriteiten oplevert waar de organisatie zich op moet richten om een hogere HPO-status te verkrijgen. Dit geeft organisaties duidelijk richting en focus in wat ze moeten doen.

Kijk voor meer informatie en artikelen op www.hpocenter.nl.

Over de amateurs

En amateurs dat zijn we. Echte liefhebbers

Marco Schreurs (medeoprichter en partner van Direction Europe en medeoprichter en Marketing & Operational Director binnen het HPO Center) – schreurs@hpocenter.com

Is een liefhebber van grenzeloos brainstormen, gekoppeld aan resultaat, vernieuwende marketingconcepten, eerlijk eten, een stil bos, Nils en Anna, slap kletsen met zijn vrienden, hardlopen, fado, mooie witte wijnen, Counting Crows, The Shawshank Redemption, Into the Wild ...

Simon van der Veer (Practice Director binnen het HPO Center) – vanderveer@hpocenter.com

Is een liefhebber van verbetervraagstukken die de comfortzone uitdagen, tatami taferelen, tennissen op vroege ochtenden, hardlopen in de regen, voetbalclubs ontrafelen, SchoolChild Africa, muziek van Hernan Cattaneo en films als Into the Wild, Inglourious Basterds...

Hebt u vragen of opmerkingen, of wilt u in contact komen met deze amateurs voor een inspirerende HPO-dierenlezing, workshop, HPO-diagnose of een vervolgvraag op het gebied van leiderschap- en/of teamontwikkeling? Ze zijn bereikbaar op telefoonnummer 035 – 603 70 07 of via de website www.hpocenter.nl.

Amateur

‘Dat taal zich ontwikkelt, blijkt wel uit de oorspronkelijke betekenis van “amateur”.

Het woord komt uit het Frans, dat het weer ontleende aan het Latijnse “amator” (liefhebber, minnaar, vrouwengek). De bron is het werkwoord “amare”: houden van.

Een amateur is dus eigenlijk gewoon een liefhebber, iemand die houdt van wat hij doet.’

Trouw (23 maart 2004)



Biosfeer

Thuis leeft het. Kalme slakken
signeren elke avond de mat.
De vriendelijke pissebed dreuntelt
over het tapijt. In de gootsteen
bloeit een klein groen plantje.

Leven gaat zijn gang. Op de witte muur
slingert een rode duizendpoot.
In elke hoek een spin. Langs de plint
flitst 's nachts een muis. Er woont hier
zelfs een mens – die af en toe wat plet.

Co Woudsma

Co Woudsma (1960) publiceerde bij De Bezige Bij de dichtbundels *Viewmaster* (1997) en *Geluksinstructies* (2005). Bij Veen Magazines publiceerde hij samen met filosoof Klaas Rozemond en tekenaar Jet Nijkamp *Filosofie voor de zwijnen. Over het geluk van dier en mens* (2004) en *Het aardse leven. Een filosofische handleiding* (2009). Onze bijzondere dank aan Co voor zijn kritische en scherpe feedback op het verhaal van de *Animal Firm*.

