

coOPERATING SYSTEM

FORMAT VOOR EFFECTIEF SAMENWERKEN



ORGANISATIE eenheid



Bestaansrecht	Business Model(len)		Strategie		Collectieve ambitie	
Innovatieprincipes	Methodische innovatieaanpak	Consensusvorming	Factbased en beredeneerd	Mensen centraal	Lean principes	
Cultuur	Helden en symbolen	Rituelen en ritme	Historie	Leidende principes	Kernwaarden	
Structuur	Ondersteunende escalatie		Gedistribueerde autoriteit		Crossfunctionele teams	

TEAM teamflow



Teamdoelen	Gedragen teamambitie		Periodiseren		Successen vieren	
Uitvoerend werk	Rollen en verantwoordelijkheden	Uitvoeren als gepland		Optimale werkplek	Werken op basis van standaarden	
Samenwerking	Psychologische veiligheid	Bundeling van krachten	Commitment en verbondenheid	Draagvlak	Leren door teamreflectie	Ondersteunende leiderschapsrol
Beheersing	Methodisch beheersen		Heldere KPI's		Hoogfrequente, gescripte overleggen	
Innovatie	Leren door uitproberen			Methodisch innoveren		

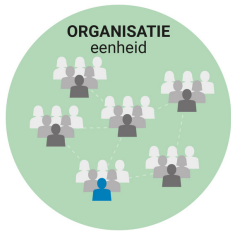
INDIVIDU voldoening



Toegevoegde waarde	Vakmanschap		Probleemoplossend vermogen		Verantwoordelijkheidsgevoel	
Coöperatieve vaardigheden	Volwassen communicatie	Oplossingsgerichte vaardigheden	Empathie	Geven en nemen	Systemisch bewustzijn	
Eigenheid	Metaprogramma's		Authenticiteit met flexibiliteit	Kwetsbaarheid	Weerbaarheid	
Persoonlijke ontwikkeling	Groeimindset		Persoonlijke ambitie	Reflectief vermogen	Meesterschap	

coOPERATING SYSTEM

SAMENWERKEN ORGANISEREN VANUIT DRIE NIVEAUS



ORGANISATIENIVEAU

In een succesvolle organisatie kan iedereen optimaal functioneren. Op dit niveau maak je de keuze voor het cOS. Wanneer iedereen namelijk op basis van hetzelfde cOS werkt, zal dit de samenwerking enorm versoepelen. Op organisatieniveau wil je een aantal aspecten regelen:

- Bestaansrecht
- Innovatieprincipes
- Structuur
- Cultuur

BESTAANSRECHT

Het lijkt misschien volstrekt logisch dat een organisatie bestaansrecht heeft. Dat is echter niet vanzelfsprekend. De maatschappij en daarmee de markt veranderen in een hoog tempo. Het bestaansrecht verdient daarom continu aandacht. Het aspect bestaansrecht is opgebouwd uit een aantal elementen:

- Een collectieve ambitie voor de lange termijn.
- Een strategie om deze ambitie werkelijkheid te maken.
- Gezonde bedrijfsvoering op basis van heldere businessmodel(len).

INNOVATIEPRINCIPES

Wil je als organisatie het tempo van de markt kunnen bijhouden, dan is het essentieel dat je iedereen in de organisatie betreft bij continue innovatie. Om dit mogelijk te maken, wil je een aantal gedeelde innovatieprincipes. Deze bieden houvast en kaders en zorgen ervoor dat de innovaties in lijn zijn met elkaar, zonder dat je ze inhoudelijk bepaalt. Onderstaande elementen zijn hierbij van toepassing:

- De Lean principes voor het realiseren van soepele processen.
- Motivatie van mensen staat centraal.
- Fact-based en beredeneerd beslissingen nemen.
- Consensusbuilding bij iedere innovatie.
- Methodische innovatieaanpak om de effectiviteit en de deelname te bevorderen.

CULTUUR

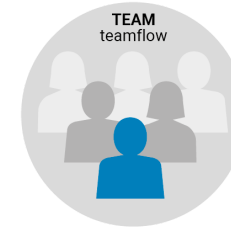
De cultuur van je organisatie is allesbepalend voor het gedrag van iedereen die er werkzaam is. Niet voor niets is de uitspraak 'culture eats strategy for breakfast' ontstaan. Daarom wil je je organisatiecultuur niet aan het toeval overlaten. Je werkt actief aan de onderstaande elementen:

- Kernwaarden als basis voor alle beslissingen die genomen worden.
- Leidende Principes om volwassen gedrag te bevorderen.
- Helden en symbolen om de cultuur te visualiseren.
- De cultuur levend houden aan de hand van rituelen en ritme.
- Het eren van de historie die je gebracht heeft waar je bent.

STRUCTUUR

Iedere persoon en elk team heeft baat bij heldere structuren. Ze geven rust, duidelijkheid en houvast bij het uitvoeren van ieders dagelijkse werk. Een heldere structuur zorgt ervoor dat je flexibel kunt zijn. En dat is ook direct een belangrijke voorwaarde: creëer structuren die houvast bieden om als eenheid te opereren en flexibel genoeg zijn om op individueel of teamniveau soepel te functioneren. Om dit te bereiken werk je op basis van onderstaande elementen:

- Waar het kan werk je met crossfunctionele teams.
- Iedereen neemt beslissingen op basis van gedistribueerde autoriteit.
- Loopt een collega vast, dan helpt een ondersteunend escalatiemodel.



TEAMNIVEAU

In het dagelijkse uitvoerende werk staat het team centraal. Samen met je collega's zorg je voor productieve dagen, een fijne teamspirit en continue innovatie. De ultieme staat is die van 'teamflow'. Een situatie waarbij je als teamleden optimaal op elkaar ingespeeld bent, het werk

vanzelf lijkt te gaan en je tot ongekende prestaties komt. Om dit op een goede manier te doen, ga je vanuit de teamdimensie aan de slag met de volgende aspecten:

- Teamdoelen
- Uitvoerend werk
- Samenwerking
- Beheersing
- Innovatie

TEAMDOELEN

Een groep mensen kan alleen als team opereren, als er een gezamenlijk doel is. Bovendien komt samenwerking pas echt op gang, als het teamdoel alleen samen gerealiseerd kan worden. Wanneer mensen het gevoel hebben, dat het teamdoel ook gerealiseerd kan worden zonder samen te werken, dan zullen ze daar vaak voor kiezen. Het gevoel van teamflow komt dan echter niet los. De elementen die een belangrijke rol spelen zijn:

- Gedragen teamambitie afgeleid van de collectieve ambitie van de organisatie.
- Maak doelen haalbaar door goed te periodiseren.
- Vier successen die de aandacht verdienen.

UITVOEREND WERK

Tussen alle aspecten en elementen die genoemd worden, is dit uiteindelijk de belangrijkste: zorgen dat het dagelijkse, uitvoerend werk waar je als team voor staat, goed wordt uitgevoerd. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar er is op teamniveau best wat voor nodig om dat soepel en prettig te laten verlopen. Deze elementen zijn daarbij cruciaal:

- Heldere rollen en verantwoordelijkheden.
- Het werk uitvoeren zoals gepland
- Een optimale werkplek voor iedere collega.
- Werk op basis van standaarden om een consistent en steeds beter resultaat mogelijk te maken.

SAMENWERKING

Naast heldere teamafspraken, uitgekiende processen en handige standaarden, is er natuurlijk ook een belangrijk menselijk aspect van belang voor optimale teamprestaties. We zijn allemaal anders en helaas kunnen we aan de buitenkant niet zien wat er allemaal in de ander omgaat. Daarom zijn de volgende elementen belangrijk:

- Psychologische veiligheid als basis voor ieders optimale functioneren.
- Bundeling van ieders individuele krachten.
- Verbondenheid en commitment naar elkaar.
- Draagvlak door transparantie.
- Leren door teamreflectie.
- Ondersteunende leidersrol zodat het team optimaal kan functioneren.

BEHEERSING

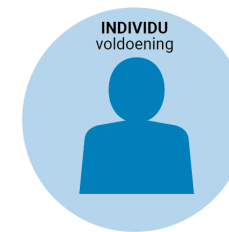
Samen presteren betekent ook samen het dagelijkse uitvoerende werk beheersen (plannen en opvolgen). Dagelijks kijk je samen naar de teamprestaties en de afwijkingen van gisteren, vandaag en morgen om zo een gezamenlijke focus te creëren en zo veel mogelijk hetzelfde beeld te hebben van de situatie.

- Heldere KPI's waaraan je je als team kunt meten.
- Samen methodisch beheersen aan de hand van de Lean & Learn methodieken.
- Hoogfrequente, gescripte overleggen om effectief met elkaar in contact te zijn als team.

INNOVATIE

Innovatie is de enige manier om continu beter te worden. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat mensen prima willen veranderen, maar het vervelend vinden om veranderd te worden. Innovatie heeft daarom op teamniveau een bijzonder plek. Zo zorg je dat iedereen de innovaties die je doorvoert, onderschrijft, dat de innovaties praktisch toepasbaar zijn en dat ze continu aandacht krijgen. Veel innovaties zijn teamoverstijgend. Je beschouwt het effect van een innovatie dan ook altijd zowel binnen als buiten je team. Bij alle innovaties kijk je naar het effect op het proces, op de motivatie van mensen en op het lerend vermogen. Een innovatie gaat niet door, als één van deze factoren negatief wordt beïnvloed. Elementen op het gebied van innovatie zijn:

- Leren door uitproberen
- Samen methodisch innoveren aan de hand van de Lean & Learn methodieken.



INDIVIDUEEL NIVEAU

Een goed team staat of valt bij de inzet van ieder teamlid. Jij en ik, dagelijks aan het werk binnen één of meerdere teams waar je een volwaardig en waardevol onderdeel van wil zijn. Naast het commitment wat je aangaat naar een team, heeft iedereen zijn eigen belangen.

Bij een goed functionerend team mag het eigenbelang van een teamlid nooit prevaleren boven het teambelang. Toch is het gezond om ook goed voor jezelf te zorgen en jezelf regelmatig af te vragen wat je individuele toegevoegde waarde is nu en wat je plannen zijn voor de toekomst.

Mensen werken veelal in een organisatie. De organisatie is slechts een samenhangend systeem van teams. Je functioneert als mens dus vooral binnen een team. De match tussen jou als individu en de team(s) waarin je werkt, zijn daarmee bepalend voor jouw succes. Daarom zien we het individu als een teamspeler. Op individueel niveau gelden de volgende aspecten:

- Toegevoegde waarde
- Coöperatieve vaardigheden
- Eigenheid
- Ontwikkeling

TOEGEVOEGDE WAARDE

De reden dat je onderdeel bent van een team, is dat je van toegevoegde waarde bent voor dat team. Het team heeft je nodig om de teamambitie waar te maken. Het is daarom belangrijk om goed beslagen ten ijs te komen en je continu door te ontwikkelen. De elementen op dit gebied zijn:

- Zorg voor vakmanschap; de basis van je lidmaatschap aan het team.
- Met een goed ontwikkeld probleemoplossend vermogen zorg je dat je autonoom kunt opereren.
- Verantwoordelijkheidsgevoel zorgt dat je collega's op je kunnen vertrouwen.

COÖPERATIEVE VAARDIGHEDEN

Het is niet altijd makkelijk om in een team te functioneren.

Commitment aangaan in een team betekent ook een stukje autonomie inleveren en je inspannen voor een soepele samenwerking. Coöperatieve vaardigheden helpen je daarbij. Daarbij spelen de volgende elementen mee:

- Volwassen communicatie om aan te geven wat je nodig hebt.
- Oplossingsgerichte vaardigheden die toekomstgericht en opbouwend zijn.
- Empathie om je te kunnen verplaatsen in een ander.
- Geven en nemen behoren in balans te zijn tussen jou en je teamleden.
- Ken je plek door een goed ontwikkeld systemisch bewustzijn.

EIGENHEID

Iedereen is uniek en dat is juist het mooie. Dit maakt het leven boeiend en geeft karakter aan jezelf en aan een team. De kunst is om authentiek te zijn en je tegelijkertijd aan te passen aan de situatie waarin je je bevindt. Daarbij zijn deze elementen van belang:

- Wees je bewust van je meta-programma's; ze maken je wie je bent met je sterke én minder sterke punten.
- Authenticiteit met flexibiliteit; wees jezelf en pas je op een volwassen en gezonde manier aan.
- Durf je kwetsbaarheid te tonen; collega's willen een echt mens in al zijn facetten om zich heen.
- Samenwerken is niet altijd eenvoudig; met de juiste weerbaarheid wordt je sterker van confrontaties met jezelf en anderen.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

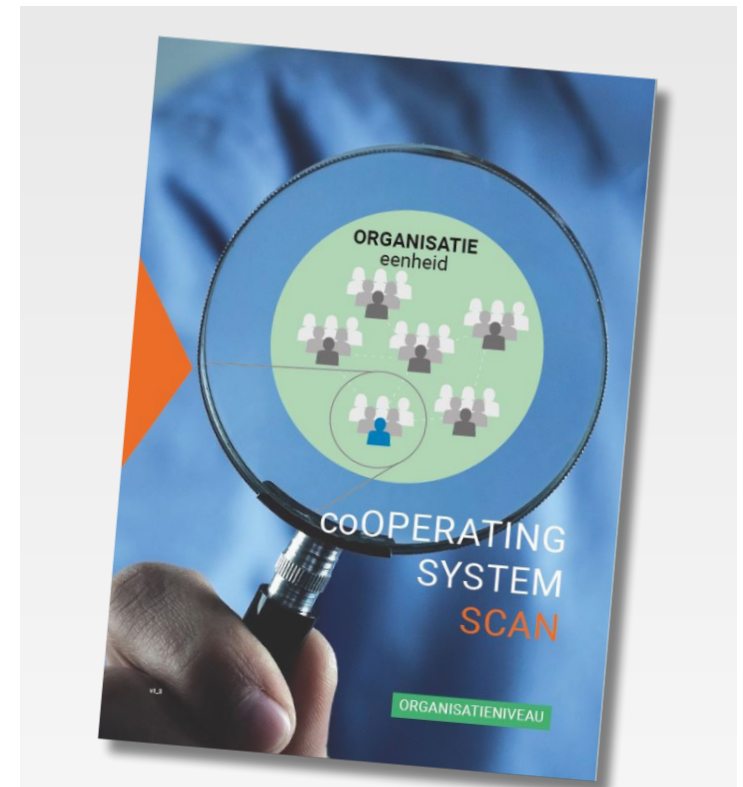
De behoefte aan ontwikkeling ligt diepgeworteld in onze menselijke natuur. Vanaf je geboorte ben je je aan het ontwikkelen en dat proces houdt nooit op. Om in een team te kunnen (blijven) functioneren, is deze eigenschap cruciaal. De innovatiesnelheid van een organisatie is recht evenredig aan de mate waarop mensen zich ontwikkelen en in de huidige tijd ligt dat tempo hoog. Een aantal elementen staan daarbij centraal:

- Een groeimindset helpt je enorm in het bereiken van je doelen.
- Met een heldere persoonlijke ambitie werk je aan je toekomst en kunnen anderen je daarbij helpen.
- Een gezond reflectief vermogen zorgt ervoor dat je je persoonlijk blijft ontwikkelen.
- Continu werken aan je meesterschap zorgt voor intrinsieke motivatie.

AAN DE SLAG

Veel van deze aspecten en elementen in het cOS, zijn je wellicht al bekend. Sterker nog, waarschijnlijk zijn ze al onderdeel van je huidige bedrijfsvoering. Dat is een voordeel en een valkuil. Zoals al eerder gezegd, verdienen deze aspecten voortdurend aandacht. Het is niet vanzelfsprekend dat ze niet optimaal bijdragen aan het succes van de organisatie.

Het voordeel is dat je echt niet ineens je hele organisatie op z'n kop hoeft te zetten om met dit cOS aan de slag te gaan. Juist omdat veel aspecten al bestaan, kun je starten door deze weer eens kritisch onder de loep te nemen. Waar kan het nog beter? Waar mist misschien een element? Of ontbreken toch ook een of meerdere aspecten? Is er goede onderlinge samenhang? Zo kun je het inrichten van een cOS gericht en in fases aanpakken.



Doe de cOS Scan

Ben je benieuwd wat de huidige stand van zaken is in jouw organisatie? Voor ieder niveau hebben we een scan ontwikkeld. De scan op organisatie-niveau kun je gratis downloaden via learningwaves.com/cos of neem contact op: info@learningwaves.com
+31 (0)40 - 212 10 55