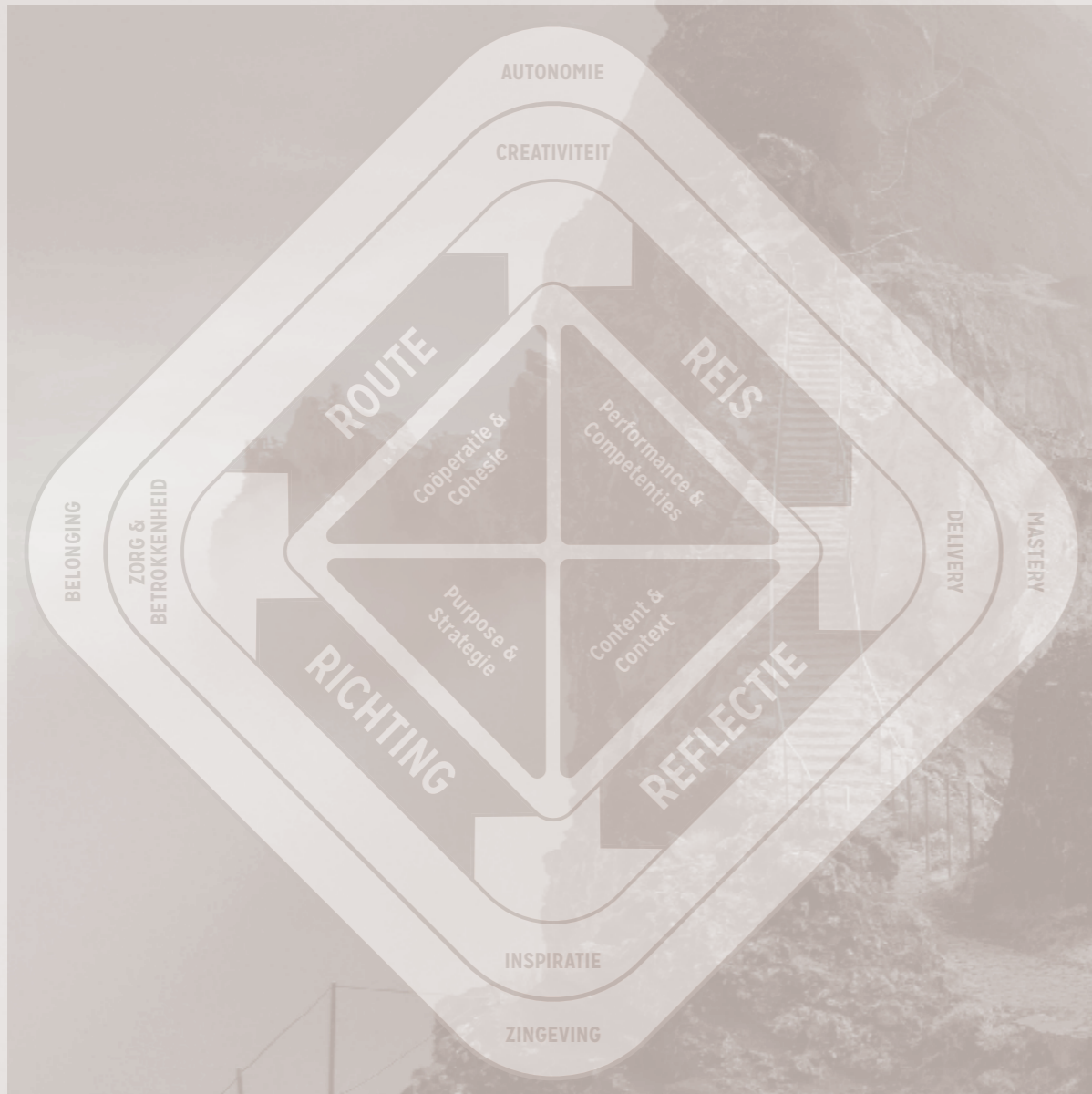


**Excellence:
het geheel
is meer dan
de som der
delen**

Duurzame organisatie-
ontwikkeling en leiderschap



IMPECCABLE LEADERSHIP



Duurzame organisatie-ontwikkeling en leiderschap

Inhoud

<i>De visie en aanpak</i>	4
Hoe we organisatieontwikkeling benaderen	6
<i>Fase 1 Voorbereidende richting</i>	8
De 4 functionele dimensies	9
<i>Fase 2 Ontwerpen van de route</i>	10
Van richting naar route met 4 componenten	10
<i>Fase 3 Navigeren tijdens de reis</i>	12
Niveaus van ontwikkeling	12
<i>Fase 4 Innoveren door reflectie</i>	16
Organisatieontwikkeling en leiderschap	17
<i>Op naar een duurzame en succesvolle organisatie?</i>	18
Het volledige model	19



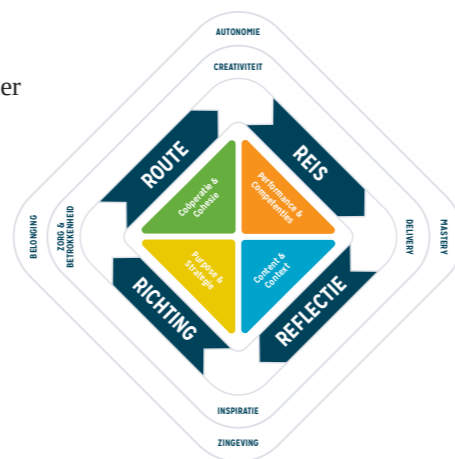
De visie en aanpak

Het vinden van antwoorden of een succesvolle aanpak, blijkt in de weerbarstige praktijk niet eenvoudig. Waar begin je? Er zijn ontzettend veel insteken mogelijk. Met de vele adviezen, best practices en theorieën die op je afkomen, is de hamvraag: hoe bepalen we wat bij ons past en wat écht voor ons zal werken?

Vragen over organisatieontwikkeling spelen in vier functionele dimensies:

- 1 **Purpose en strategie**
- 2 **Coöperatie en cohesie**
- 3 **Performance en competenties**
- 4 **Content en context**

- Wat komt er op ons af en zitten we strategisch nog op koers?
- Wat geeft voldoening en wat zorgt voor frustratie in onze samenwerking?
- Voor welke uitdaging staan we met betrekking tot ontwikkeling en performance?
- In welke context en met welke inhoud willen we succesvol zijn – en hoe organiseren we dit optimaal?



Welke benadering past bij jou?

In dit boekje zetten wij onze benadering van organisatieontwikkeling en leiderschap uiteen. Wij gaan uit van de context-specifieke relatie tussen doelstelling, organisatie-expertise, gedrag en omgeving – vanuit de gedachte dat er geen one-size-fits-all-oplossing is. We zien een organisatie als een economisch-sociaal systeem en als een gemeenschap van mensen met een verhaal. Het doorgronden en beschrijven van dit verhaal is een randvoorwaarde om tot succesvolle organisatieontwikkeling te komen. Het verhaal geeft namelijk betekenis aan wat we waarnemen. Aan wat we voor mogelijk én onmogelijk houden. Maar ook aan de wijze waarop we ons tot elkaar verhouden. Je kunt het zien als een besturingssysteem van een computer. Wanneer je een programma installeert dat niet compatibel is, weigert het te werken. Dit principe is ook van toepassing op de organisatie: beslissingen of ontwikkelprogramma's die niet passen bij 'het levende verhaal', werken niet.

Door het verhaal van de organisatie te doorgronden vinden we aansluiting bij haar 'wezen'. Het gaat daarbij om het dieper begrijpen van de inhoud, functie, herkomst en prestaties van de organisatie. Zo krijg je grip op de bron van het systeem. Bovendien krijg je toegang tot de inherente vermogens én de potentie van het geheel.

Door daarnaast de functionele dimensies van de organisatie in onderlinge samenhang te verkennen zoeken we naar een passende benadering. In een gezamenlijke creatieve dialoog staan we stil bij de aanleiding, behoefte en ambitie tot ontwikkeling. Zo leg je een stevige basis voor het vormgeven van een duurzaam organisatieontwikkelingsproces. Als je de collectieve intelligentie van het systeem op die manier voedt en oogst, bereik je het uiteindelijke doel: je zet een duurzame en succesvolle organisatie neer.

Hoe kun je dit boekje gebruiken?

Dit boekje is bedoeld om inspiratie te bieden en om inzichten te verwerven die je kunt gebruiken om duurzame organisatieontwikkeling vorm te geven. We hebben gekozen voor een beschrijvende stijl die ruimte biedt voor de vertaalslag naar de eigen praktijk. Ons doel is om je een duidelijker beeld te geven van de wijze waarop je de reis richting duurzame organisatieontwikkeling kunt vormgeven.

In onze visie is er geen one-size-fits-all-oplossing. Wij werken vanuit een aantal basisprincipes:

- De organisatie is een economisch systeem én een gemeenschap van mensen met verhalen.
- De kwaliteit van verbinding en samenwerking is een kritieke succesfactor.
- Gezamenlijke reflectie op gedrag en patronen creëert een bron van ontwikkeling en performance.
- Maak dat wat impliciet is, expliciet. Zo kun je de onderstroom inzichtelijk maken en in dienst stellen van de gewenste richting.
- Doen, leren en 'lerend doen' zorgen voor een praktische ontwikkeling 'on the fly'.
- Het faciliteren van een continu proces van leren en aanpassen helpt om de 'collectieve intelligentie' te ontginnen en ontwikkelen.
- Navigeren door inhoudelijke, sociale en morele complexiteit vraagt om verschillende interventieniveaus die recht doen aan de diverse aspecten van organiseren.
- Iedereen draagt bij aan het continue proces van leiderschap – het vermogen van een gemeenschap om haar gewenste toekomst vorm te geven.

Hoe we organisatieontwikkeling benaderen

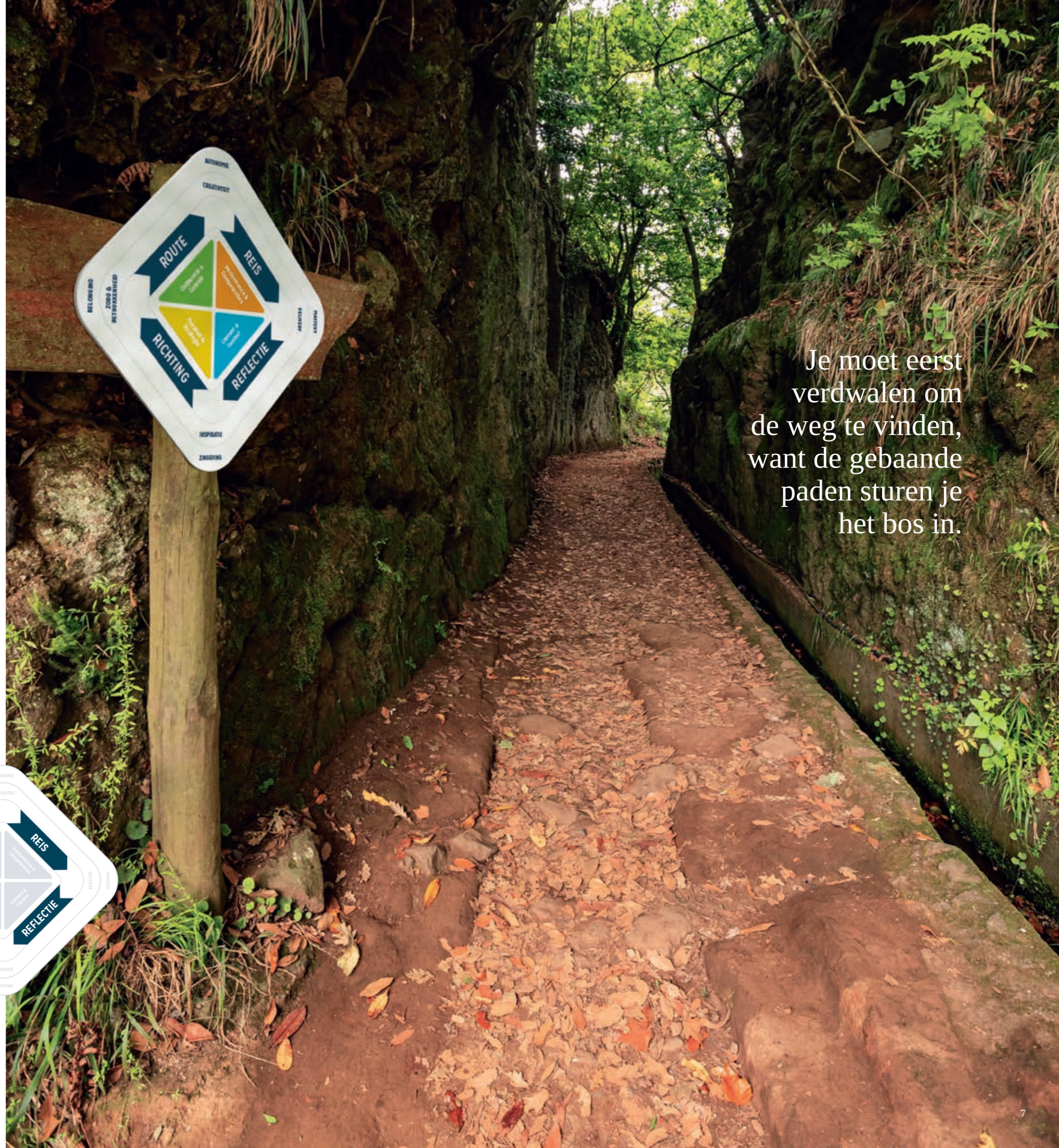
Organisatieontwikkeling is een doorlopend proces waarin je leert van de toekomst zoals die zich aan het ontfouwen is. Een richting ontstaat wanneer je een droom vertaalt naar een visie en intenties. Binnen dit richtinggevend proces moet je je focussen om tot aspiratie te komen. Vervolgens is het nodig dat je de contouren bepaalt van de route die je wilt volgen om je aspiraties te realiseren. Wij hebben een 'kaart van het gebied' ontwikkeld waarmee je tijdens deze reis kunt navigeren. Deze helpt je om je positie te bepalen en op koers te blijven, maar ook om onderweg te reflecteren en je reisvermogen te vergroten.

In essentie gaat het erom dat we werken aan de kwaliteit van verbinding tussen mensen. Daarnaast speelt de ontwikkeling van de specifiek benodigde competenties een kritieke rol. Dit alles is continu gekoppeld aan belangrijke factoren: performance en resultaat.

Met de methode die we hebben ontwikkeld, kunnen organisaties concreet en duurzaam aan de slag gaan. Deze methode is gebaseerd op onze nationale én internationale samenwerking met een grote variëteit aan bedrijven in de afgelopen 25 jaar. Daarin hebben we ervaring opgedaan met het doorlopen van een aantal fases om te komen tot succes:

- Fase 1 **Vorbereidende richting**
- Fase 2 **Ontwerpen van de route**
- Fase 3 **Navigeren tijdens de reis**
- Fase 4 **Innoveren door reflectie**

Op de volgende pagina's gaan we dieper in op de inhoud, de betekenis en het nut van deze fases.



Je moet eerst verdwalen om de weg te vinden, want de gebaande paden sturen je het bos in.



Fase 1: Voorbereidende richting

Binnen deze fase spelen vier aspecten een belangrijke rol: aspiratie, gedrag, (functionele) dimensies en doel. Deze aspecten helpen je bij het stapsgewijs concretiseren* van de toekomst die je wilt realiseren. De aspiratie drukt uit wat je teweeg wilt brengen – de toegevoegde waarde die je wilt creëren. Via het gedrag dat je waarneemt, kijk je vervolgens naar het niveau van organisatieontwikkeling waarin je je bevindt met het team of de organisatie.

Daarna onderzoek je de dimensies om ten slotte een doel te formuleren als ambitie. Op deze manier maken we ‘het levende verhaal’ expliciet en benutten we de bronnen van de organisatie.

* dit proces wordt ondersteund met het invullen van het exploratiecanvas

De 4 functionele dimensies

1. Purpose en strategie

Zonder kader is er niets. Zonder duidelijke zin- en betekenisvolle opdracht ontbreekt de vaste grond onder de voeten. Je purpose geeft dan ook richting en betekenis aan de organisatie. Om de purpose te realiseren heb je een bepaalde strategie nodig: een route naar het bereiken van je aspiratie. Purpose en strategie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

2. Coöperatie en cohesie

Het realiseren van purpose en strategie doe je met een groep mensen. De uitdaging ligt in het creëren van een samenwerkend systeem. Zodra we ons onderling verbonden voelen en in hoge mate betrokken zijn bij elkaar, is er sprake van cohesie.

3. Performance en competenties

Wanneer zijn we effectief en waarderen we elkaar? Hoe weten we of we op koers liggen? Wat moeten we kunnen en kennen – oftewel, welke specifieke competenties hebben we nodig – om de gewenste performance neer te zetten? Antwoorden op deze vragen maken het mogelijk om succes te behalen.

4. Content en context

Wat is precies ons aanbod? En hoe zien onze markt en ons vakgebied eruit? Dáár gaat het in deze dimensie om. Daarnaast is het ook cruciaal om je eigen systemen, procedures en structuren onder de loep te nemen.

Hieronder bespreken we kort de vier aspecten die binnen deze eerste fase belangrijk zijn. Zo kun je een uitgebalanceerde, weldoordachte start maken.

Aspiratie

Er komen veel impulsen op ons af. In de vorm van inspiratie, innovaties en ideeën, maar ook wanneer we voor een uitdaging staan. We verwerken deze impulsen en verbinden ze met wie we zijn, wat we kunnen en wat we doen. En met dát wat we verlangen te creëren. Daaruit komt vervolgens onze eigen aspiratie: de wijze waarop we waarde willen toevoegen aan onze omgeving.

Gedrag

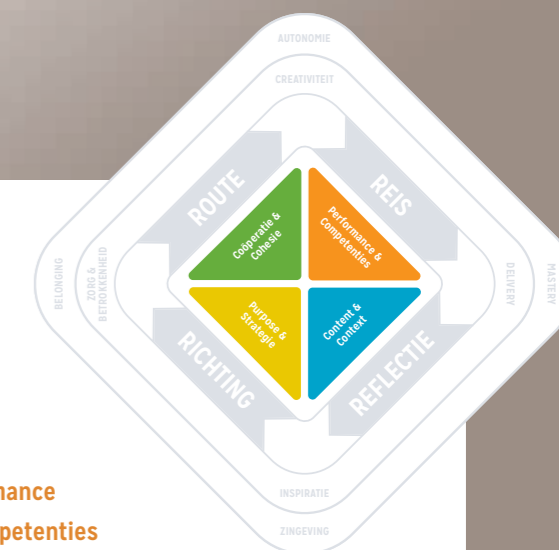
Op welk niveau van ontwikkeling bevindt de organisatie zich? Wat voor gedrag neem je waar? Welke problemen wil je achter je laten? Waar wil je naartoe – oftewel, wat voor gedrag is er nodig? In de

funderings- of voorbereidingsfase is het belangrijk om samen te verkennen hoe gedrag er momenteel uitziet, wat we geneigd zijn te doen onder druk en welke zaken we proberen te vermijden. Vervolgens moeten we bekijken wat de impact hiervan is, zodat we samen kunnen formuleren naar welk gedrag we streven.

Dimensies

Om de organisatie te ontwikkelen naar een uitgebalanceerd performancesysteem kijken we naar de vier functionele dimensies.

Je kunt deze functionele dimensies zien als de vier wielen onder een auto. Is er slechts één goed op spanning – oftewel, besteed je enkel aandacht aan één wiel – dan kost het je uiteindelijk veel motorvermogen om de rit te maken. Bovendien is de rit in dat geval uitputtend, omdat je steeds aan het stuur moet trekken om op koers te blijven. Breng je de vier gebieden in onderlinge samenhang ‘op spanning’, dan helpt dit om het systeem efficiënt en effectief te maken.

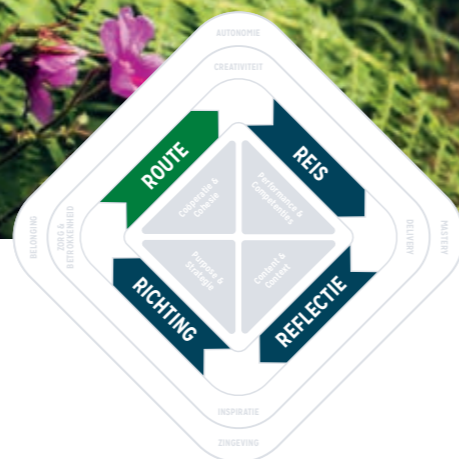




Fase 2: Ontwerpen van de route

‘Wat staat ons te doen en wanneer ondernemen we wat?’ Deze vragen staan centraal in fase 2. Na het leggen van een fundering is het tijd om de betekenis van de richting die je hebt bepaald, te concretiseren. Nu komt het ontwerp van de aanpak aan bod: je gaat de te varen koers, oftewel je route, bepalen. Om dit te doen maak je een programma, waaraan je een fasering, tijdlijn en diverse te nemen stappen koppelt.*

* dit wordt ondersteund met het designcanvas



Van richting naar route met 4 componenten

Je neemt 4 componenten mee in de route die je ontwerpt:

1. Aspiratie en doel (wat)

In de vorige fase heb je je aspiratie en doel geformuleerd. Nu vertaal je deze naar concrete projectopdrachten.

2. Verbinding (wie)

Op welk moment betrek je welke groepen waarmee je het doel gaat realiseren? Wat is hun beleving en gedrag? Hoe kijken zij naar de uitdagingen? Wat hebben ze nodig?

3. Commitment (hoe)

Met welke (werk)vormen en interventies stem je creatief de zienswijzen, belangen en doelen op elkaar af? Hoe verscherp je de procedures en afspraken met elkaar?

4. Reflectie (waartoe)

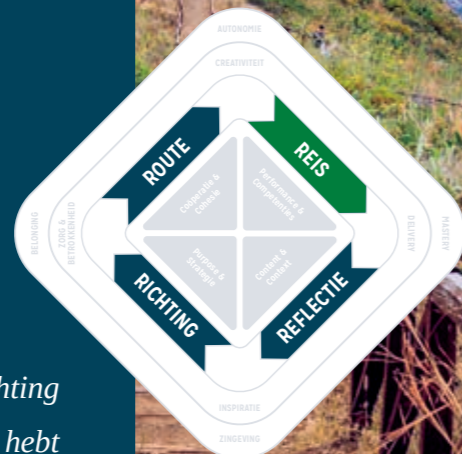
Hoe maken we met elkaar de balans op? Op welke manier organiseren we ons reflecterende vermogen om te blijven leren? Hoe kunnen we omgaan met de steeds veranderende wereld om ons heen?

Door deze stappen te doorlopen zorg je ervoor dat purpose en strategie gaan leven. Ook betrek je mensen op verschillende niveaus bij het vormgeven van de samenwerking. Samen stel je vast wat een goede performance is, welke specifieke competenties er nodig zijn en wat je inhoudelijk moet regelen. Hiermee teken je in co-creatie een duidelijke route uit. Je brengt de vier dimensies met elkaar in verband, zodat deze op elkaar afgestemd zijn – net zoals je de vier banden van een auto op spanning brengt voor een stabiele rit.

Je moet eerst stilstaan om vooruit te komen.

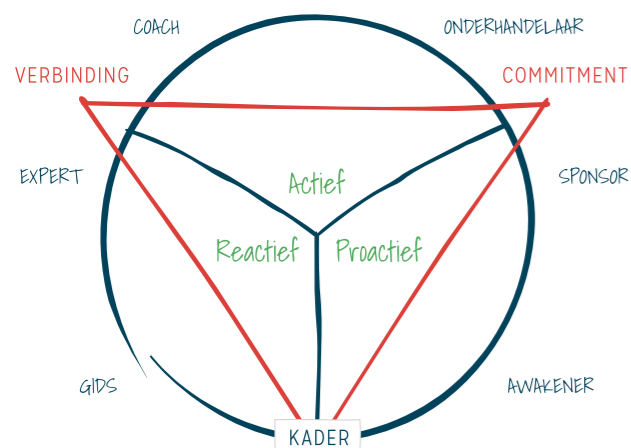
Fase 3: Navigeren tijdens de reis

Nu je een strategische richting hebt bepaald en een route hebt uitgestippeld, is het tijd om hier invulling aan te geven. Met de ontwikkelde route op zak ga je in fase 3 samen met de verschillende betrokken groepen op reis. Om op koers te blijven heb je een navigatiesysteem nodig. Dit hebben we gevisualiseerd in onze leiderschapscirkel. Hier kun je lezen wat deze cirkel inhoudt en waarom je deze nodig hebt.



Niveaus van ontwikkeling

In het midden van de leiderschapscirkel zie je drie termen staan: reactief, actief en proactief. Dit zijn drie niveaus van ontwikkeling die, samen met bijbehorende besturingslijnen, een verklarend kader vormen: als je gedrag leert lezen, kun je ontdekken op welk niveau van ontwikkeling je organisatie en team zitten. Dit helpt je te bepalen of een beslissing al dan niet effectief is. Maar wat houden deze niveaus nu precies in?



Reactief

Wanneer mensen zich in een team (nog) niet veilig voelen, stellen zij zich afwachtend en voorzichtig op. Ze vertonen afgeleid gedrag of gebruiken strategieën om zichzelf te beschermen. In een dergelijke fase staat reageren centraal. Hier is het belangrijk om 'voorbij gedrag' waar te nemen en te verbinden op gevoelsniveau. De te volgen besturingslijn op dit niveau is verbinding: je creëert ruimte binnen je team, zodat iedereen zich veilig voelt en in beweging kan komen.

Actief

Na het creëren van een authentieke verbinding kom je met je team terecht op het actieve niveau. Dit kenmerkt zich door mensen die zich openlijk durven te uiten in de groep en die kunnen discussiëren over wat zij als oplossing zien. Groepsleden stellen zich actief op en tonen zich bereid om de schouders eronder te zetten. Dit werk loopt langs de tweede besturingslijn, die gericht is op commitment. Voor leidinggevend is het nu belangrijk dat zij hun eigen ideeën niet als absolute oplossing, maar als een van de mogelijke opties zien. In een creatieve dialoog met de groep moeten zij het geheel méér maken dan de som der delen.

Proactief


Op dit niveau geniet het leveren van toegevoegde waarde de focus. De corresponderende derde besturingslijn is gericht op het realiseren van de ambitie die de purpose van de groep expliciet maakt. Opleveren en vernieuwen: dáár draait het nu om. Het is cruciaal dat je voorbij deelbelangen handelt en dat je het belang van de organisatie als geheel continu voor ogen hebt – ook wanneer het jou of je team niet zo goed uitkomt.

Nu komt het aan op doen. Het designcanvas is daarbij een praktisch hulpmiddel. We betrekken de relevante groepen bij het concretiseren van je plan – met en vanuit het strategische kader. Daarvoor zijn diverse hulpmiddelen en interventies beschikbaar. Deze zijn in feite een invulling van het programma en zijn gekoppeld aan de vier functionele dimensies (zie pagina 9). Onze zogeheten kerninterventies zijn stations waarlangs je reist (zie de volgende pagina's).

Rollen

In de leiderschapscirkel zie je zes rollen terugkomen:

- **De gids** zorgt ervoor dat een collega zich thuis voelt en zijn weg binnen de organisatie vindt.
- **De expert** kent het 'wat' en 'hoe' van de business en de organisatie, vormt het kader en draagt oplossingen aan.
- **De coach** toont empathie en biedt ondersteuning in ontwikkeling en performance.
- **De onderhandelaar** integreert standpunten en belangen en bemiddelt om de betrokkenheid te vergroten.
- **De sponsor** creëert kansen en mogelijkheden die gericht zijn op het overkoepelende belang en handelt hiernaar.
- **De awakener** voegt waarde toe aan de organisatie en de omgeving.



Leiderschap is een innerlijk proces dat zich sociaal manifesteert.

De kerninterventies zijn gekoppeld aan één dimensie. Je kunt ze echter op meerdere plekken gebruiken.

1. Generative Executive Process (GEP)

Deze kerninterventie is gekoppeld aan de functionele dimensie 'purpose en strategie'. De functie ervan is om stapsgewijs bloot te leggen wat je wilt creëren. Heb je hier beelden en een gevoel bij? Op welke manier is dit creatieve verlangen verbonden met je passie? Wat maakt het in je wakker? Door dergelijke vragen te stellen vind je gaandeweg aansluiting bij dat wat nu nog impliciet is. Dit is het begin van een visie. En daardoor weet je welke kant je moet opgaan.

In het Generative Executive Process besteed je aandacht aan de creatieve kant ('generative'), het strategische niveau ('executive') en de ontstaanswijze ('process'). Hierdoor vind je de unieke toegevoegde waarde die jij in de wereld wilt zetten, gekoppeld aan wie je bent en waar je in gelooft.

2. Transformatie Proces Model (TPM)

Het TPM is een hulpmiddel dat het team helpt te reflecteren op het eigen gedrag. Deze kerninterventie is gekoppeld aan de functionele dimensie 'coöperatie en cohesie'. Teamleden kunnen uiten waar ze last van hebben, wat ze kwijt willen, wat ze hiervoor in de plaats wensen te hebben, waar ze naartoe gaan, wat dit moet brengen en wat hiervoor nodig is. Daarnaast kunnen ze aan de hand van het TPM ontdekken welk gedrag ze geneigd zijn onder druk te vertonen.

Wanneer je dergelijke zaken boven tafel brengt, kun je samen alternatieve perspectieven formuleren. Door gedrag bloot te leggen en te doorgronden ga je een gestructureerde dialoog

aan. In essentie beschik je hiermee over een reflectieproces – een routekaart om stapsgewijs te komen tot een gezamenlijk inzicht in wat je samen kunt doen en leren.

3. Competentieontwikkeling

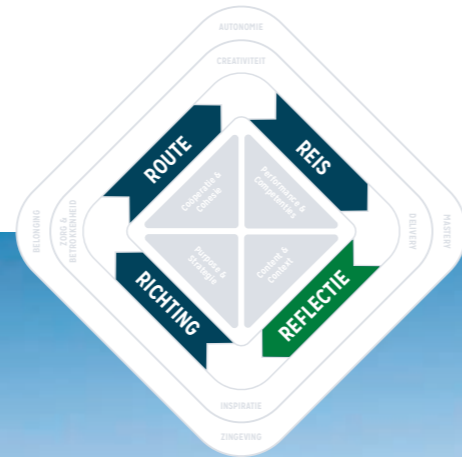
Deze kerninterventie is verbonden aan de functionele dimensie 'performance en competenties'. Als je op basis van een goede samenwerking nadenkt over patronen, wordt het duidelijker waar kwaliteiten zitten en wat je samen te leren hebt. Dit vraagt om competentieontwikkeling, wat van kritiek belang is voor het realiseren van ambities. Zo overbrug je namelijk het verschil tussen het strategische verlangen en de uitvoering: je definieert hoe je het geformuleerde resultaat kunt bereiken. Daarnaast draagt Competentieontwikkeling bij aan de samenwerking, omdat je samen aan het leren bent terwijl je verbonden bent met de praktijk.

4. Sponsorship

Deze kerninterventie heeft in essentie te maken met expliciete aandacht voor het ontwikkelingsproces van het team én dat van de hele organisatie. Zij is verbonden met de functionele dimensie 'content en context'. Onder druk van de dagelijkse praktijk krijgen zaken als inhoud en productie vaak voorrang. Door een expliciet sponsorship in te richten rijd je als het ware even naar de vluchtstrook om te kijken of je op koers zit. Een cruciale vraag is: 'Wat leren we onderweg en wat is er nog meer nodig?' Je reflecteert en houdt rekening met het belang van de ontwikkeling van het overkoepelende systeem. Dat biedt concrete mogelijkheden om onderweg aan te passen en bij te sturen.

Fase 4: Innoveren door reflectie

Richting, route en reis heb je doorlopen. Onderweg ben je van alles tegengekomen: de markt, technologie én interne organisatie hebben de nodige veranderingen doorgemaakt. Om te blijven leren van de emergente toekomst – de toekomst zoals deze zich aan het ontwikkelen is – blijft reflectie van belang. Het lerende proces is eigenlijk nooit afgelopen. Door telkens te kijken waar je staat, houd je immers de vinger aan de pols. Dit is essentieel voor organisatieontwikkeling en het daagt uit op leiderschap. Het biedt vooral de gelegenheid om een sponsorrol op te pakken. Zodat het geheel in ontwikkeling blijft en leidt tot een duurzaam resultaat.



Organisatieontwikkeling en leiderschap

Wat hebben leiderschap en organisatieontwikkeling met elkaar te maken? Het benaderen van leiderschap als proces zien wij als een kritieke succesfactor van organisatieontwikkeling. Het gaat hier om een ontwikkelingsgericht proces van fragmentatie naar eenheid. De rol van de leider is hierbij om anderen te betrekken in de realisatie van aspiratie en doelen. Succesbronnen van leiderschap zijn inspiratie, betrokkenheid, creativiteit en voorbeeldgedrag.

Hier gaat het over leiderschap dat de organisatie faciliteert en sponsort in ontwikkeling. De leider als sponsor heeft vier hefboomen tot zijn beschikking. Deze vinden hun werkingskracht in de verbinding tussen de vier bronnen van succes en de motivationele behoeftes van mensen in de organisatie.

3. Creativiteit

Als je doelen in de actieve fase op creatieve wijze integreert terwijl je onderlinge relaties in de gaten houdt, ontstaat er een intrinsieke motivatie. Hierbij ben je je bewust van de behoefte die mensen hebben aan *autonomie*. Zodat hun 'Ja' geen aanpassingsgedrag, maar een echt en intrinsiek 'Ja' is.

1. Inspiratie

Je moet een inspirerend kader neerzetten voor de groep en deze uitnodigen om met je op reis te gaan. Op zo'n manier dat je aansluit op de behoefte die je medewerkers hebben aan *zingeving*.

2. Zorg en betrokkenheid

Betracht je zorg en betrokkenheid in de kaderzetting, dan draag je bij aan de verbinding die nodig is om van de reactieve fase naar de actieve fase (zie pagina 13) te gaan. Dit beantwoordt aan het verlangen van mensen om onderdeel te zijn van iets 'groters' – om bij een groep te horen (*belonging*).

4. Delivery

De eerste drie factoren komen samen in de proactieve fase (zie pagina 13) en er ontstaat een community of excellence, die de strategische ambitie – en daarmee het gestelde doel – realiseert. Dat vraagt voorbeeldgedrag vanuit een sponsorrol. Op zo'n manier dat mensen tot hun recht komen in hun verlangens om zich te ontwikkelen en een bijdrage te leveren (*mastery*).

De koppeling van deze vier randvoorwaarden aan de behoeftes van mensen biedt een stevige structuur. Van daaruit kun je reflecteren en continu verbinden, ontwikkelen en performance faciliteren.



Aanpak: gelaagd en gefaseerd

Wij vinden het belangrijk om te vermelden dat we altijd een gefaseerde, gelaagde en procesmatige aanpak hanteren. In deze aanpak kunnen wij verschillende rollen invullen. We treden doorgaans op als architect en regisseur en zijn betrokken bij de implementatie en competentieontwikkeling. We begeleiden je en werken met je samen om organisatieontwikkeling en leiderschap op een duurzame manier neer te zetten.

Op naar een duurzame en succesvolle organisatie?

In dit boekje is uiteengezet welke vier fases wij doorlopen om een organisatie te begeleiden in duurzame ontwikkeling: Richting, Route, Reis en Reflectie. Hierbij plaatsen we de ontwikkelingsvragen in functionele dimensies: purpose & strategie, coöperatie & cohesie, performance & competenties en content & context. We bespraken de drie niveaus van ontwikkeling van je organisatie of team: reactief, actief en proactief en de vier kern interventies (Generative Executive Process, Transformatie Proces Model, Competentieontwikkeling en Sponsorship. Tot slot legden we het verband tussen organisatie ontwikkeling en leiderschap, waarbij de vier bronnen van succes gekoppeld worden aan de motivationele behoeften van mensen in de organisatie.

Vragen en volgende stappen

Nu we onze visie, aanpak en basisprincipes hebben uitgelegd, zijn we erg benieuwd wat het lezen van dit boekje met jÓu heeft gedaan. Heeft het je inspiratie gegeven – en zo ja, welke ideeën en visie heb je er dan bij? Waar zou jij het graag met ons over willen hebben? En op welke manier kunnen we je ondersteunen in het bereiken van je doelen?

We horen graag van je. Neem gerust contact met ons op om jÓuw vragen en mogelijkheden te bespreken!



Het Organisatie Ontwikkel Model

Impeccable Leadership



IMPECCABLE LEADERSHIP INSTITUTE

+31 (0)344 714 381

contact@impeccable-leadership.com

www.impeccable-leadership.com