



Gangmakerstrajecten

Cultuurverandering met de inzet van 'gangmakers' uit de eigen organisatie

Om in een organisatie tot werkelijke cultuurverandering te komen, dient er niet alleen geïnvesteerd te worden in het Managementteam en andere leidinggevenden, maar ook in de medewerkers. Medewerkers die gewekt worden in hun vermogen om (mede) sturing te geven aan de ontwikkeling van de organisatie en zelf ook leiderschap op zich nemen. Daarom werken wij in onze projecten vaak ook in de uitvoerende teams binnen een organisatie. Als de mogelijkheid zich aandient, dragen wij die functie over aan mensen binnen de eigen organisatie, aan de medewerkers die gezien kunnen worden als de informele leiders, de 'gangmakers' van de nieuwe cultuur.

Het concept van gangmakers

Het concept van gangmakers is ooit ontwikkeld door het ITIP om medewerkers maximaal uit te dagen een eigen bijdrage te geven aan een cultuurveranderingsproces en om binnen de organisatie zelf kennis en ervaring te genereren over hoe cultuurverandering werkt. Kennis en ervaring die aanwezig blijft, ook als wij vertrokken zijn. Een unieke aanpak die als grote voordeel heeft dat ze uiterst congruent is: Wat je bereiken wilt (actief meesturende medewerkers) valt samen met hoe je het probeert te bereiken (het inzetten van medewerkers). Een aanpak die mede daarom al cultuurveranderend werkt.

Het basis idee is om de medewerkers die het meest betrokken zijn bij de gewenste verandering uit te nodigen om een rol op zich te nemen als klankbord en aanjager van het veranderingsproces binnen een ander team dan het eigen team. Een team waar men zelf op werkinhoudelijk gebied minimaal mee te maken

heeft, zodat er een zekere objectiviteit en afstand bewaard blijft. Een functie die het beste in duo's op zich genomen kan worden.

De gangmakers voeren een intakegesprek met de desbetreffende leidinggevende /opdrachtgever, spreken met de medewerkers van het team, inventariseren wat er leeft en begeleiden vervolgens een cultuurworkshop. Tijdens deze workshop zorgen zij ervoor dat er op een goede manier met elkaar gesproken wordt en de aanwezige knelpunten op tafel komen en opgelost worden. Ook zien zij erop toe dat er gevolg wordt gegeven aan de gemaakte afspraken en de in de workshops afgesproken leefregels. Na een aantal maanden komen ze nog eens terug, wonen werkoverleggen bij en worden op deze manier ingezet in het onderhouden van de gewenste verandering.

Belangrijk hierbij is dat een gangmaker slechts gangmaker kan zijn als hij in zijn persoonlijke ontwikkeling voorop loopt! Van groot belang is daarnaast natuurlijk de inzet en de steun van de leidinggevenden.

Voorbeeld van een gangmakerstraject in een gemeentelijke organisatie

Dit gangmakerstraject kende de volgende opbouw:

Informatiemiddag over gangmakerstraject

Gangmakers meldden zich vrijwillig aan. We begonnen met een informatiemiddag waarop geïnteresseerden inzicht geboden werd over wat er van hen gevraagd werd en wat de precieze bedoeling was van het traject.

Selectie van gangmakers

Aansluitend vond er een soort van intake plaats waarin mensen bevroegd werden op hun motivatie en of ze het ook in huis hadden om een dergelijke rol te vervullen.

Eerste trainingsbijeenkomst van gangmakers

Vervolgens boden we een driedaagse trainingssessie (7 dd) aan waarin deze gangmakers konden werken aan hun eigen instrumentschap. Dit om te beginnen in persoonlijke zin: Ben jij voorbeeld van de verandering die gewenst wordt en waar ligt hierin voor jou de uitdaging? Vervolgens keken we in meer functionele zin naar wat de rol van gangmaker vraagt aan vaardigheden. Welke diagnose- en gespreksvaardigheden zijn noodzakelijk? Hoe krijg je een goed beeld van wat er speelt? Wat zijn het soort van vragen dat je stelt?

Gesprekken van gangmakers met medewerkers

Daarna konden de gesprekken met de medewerkers plaatsvinden. Deze gesprekken zijn vertrouwelijk van aard en hebben een open karakter. Gangmakers proberen echt contact te maken en zichzelf daarin als uitgangspunt te nemen. Wat valt mij op? Waar word ik door geraakt?

Tweede trainingsbijeenkomst van gangmakers

Ter verwerking van alle informatie en ter voorbereiding van de workshops boden wij tenslotte een volgende tweedaagse trainingsbijeenkomst (5 dd) aan. Daarin boden wij ondersteuning bij vragen als: Hoe ga je de workshop in met deze afdeling, wat is je rode lijn en welke interventies zou je kunnen plaatsen? In dit alles maakten wij intussen optimaal gebruik van de diagnose die wij zelf hebben gemaakt van de cultuur in het kader van het verandertraject voor de leidinggevenden. Deze diagnose kon aan de gang-

makers worden meegegeven en, verrijkt met hun eigen informatie en ervaringen, worden meegenomen naar de specifieke afdeling.

Cultuurworkshops op afdelingen door gangmakers

Vervolgens organiseerden de gangmakers cultuurworkshops in de diverse teams op een afdeling. Zij koppelden hun bevindingen terug aan de teams over de cultuur en de knelpunten die ze waren tegengekomen en ze hielpen de teams om diepgaand in gesprek te komen met elkaar over deze bevindingen. Ook werden allerlei oefeningen ingezet om die bewustzijnsontwikkeling en gedragsverandering in beweging te zetten.

Vervolgbijskomsten op de afdelingen door de gangmakers

Gangmakers keerden vervolgens regelmatig terug in de afdelingen, op speciaal daarvoor belegde bijeenkomsten dan wel tijdens het reguliere afdelingsoverleg. Op sommige afdelingen bleek voor de daar aanwezige problematiek een zwaardere ondersteuning nodig en werd een begeleider van onszelf aan de gangmaker toegevoegd.

Gangmakers 'cultuurconferentie'

De eerste gang van het traject werd tenslotte afgesloten met een 'cultuurconferentie' voor de hele gemeentelijke organisatie. Op deze middag gaven diverse mensen uit de organisatie een presentatie over hun ervaringen en resultaten van het gangmakertraject. Ook het leidinggevend kader gaf een eigen bijdrage aan de middag, zoals wij dat als ITIP zelf ook deden. In dit geval werd de mensen uit de organisatie een spiegel voorgehouden door middel van een geïmproviseerd theaterstukje, waardoor er 'serieus' gelachen kon worden over de eigen cultuur.