



Onze visie op organisatieontwikkeling en cultuurverandering

Veel organisaties proberen ontwikkeling af te dwingen door te reorganiseren en andere structuren, procedures en werkwijzen in te voeren. Dit in de hoop dat de cultuur vanzelf wel mee zal veranderen. Het resultaat is echter maar al te vaak dat na alle inspanningen alles veranderd is, behalve datgene waar het over ging: het gedrag van mensen. Sterker nog, mensen hebben de neiging alleen maar harder op de rem te gaan staan als ze zich gemanipuleerd voelen in een vorm waar ze zelf niet naar toe hebben kunnen groeien.

Onder ogen zien van de huidige cultuur

In onze visie begint waarachtige ontwikkeling in een organisatie met het onder ogen zien van de patronen die zich in de cultuur gevormd hebben en de stagnatie die deze veroorzaken. Wij zien het als onze functie om datgene boven tafel te krijgen, wat eigenlijk al lang geweten wordt, maar omwille van de lieve vrede of andere belangen uit het bewustzijn wordt verdrongen. Wij zijn daarin zo scherp mogelijk, maar doen dit altijd met respect en met mededogen, zodat er voldoende veiligheid is om te kunnen luisteren naar elkaar. Het is daarbij onze ervaring dat de bewustwording van de patronen waar men in gevangen zit, altijd weer een buitengewoon opluchtende en vitaliserende werking heeft. Als vanzelf komt de oorspronkelijke bezieling vrij en ontstaat er een inspirerende collectieve en persoonlijke visie op de toekomst.

Cultuurverandering; één voor één

Het is cruciaal om inzicht te vergaren in wat er werkelijk gaande is, maar het is niet voldoende. Men zal ook de bereidheid moeten hebben om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen voor

de gemeenschappelijke ontwikkelingsweg. Cultuurverandering is een proces dat begint bij het individu. Het gaat één voor één. Pas als er voldoende individuen zijn die de oorzaken van de collectieve stagnatie in het eigen gedrag durven te herkennen en bereid zijn daar iets aan te doen, kan er een effectieve, collectieve beweging ontstaan. Daar hoort dus ook een zeker geduld en uithoudingsvermogen bij, en een gestructureerde, aanhoudende aandachtsinvestering. Zo zal via individuele verandering het oude cultuurpatroon langzamerhand aan macht verliezen en nieuw gedrag steeds vaker en krachtiger naar voren komen.

Fasen in cultuurverandering

In het aandacht geven aan cultuurverandering binnen een organisatie onderscheiden wij drie fasen. De eerste fase gaat over het bewust worden van de cultuur die er is en hoe iedereen daar persoonlijk aan bijdraagt. Vervolgens komt er een fase waarin de mensen kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en verschuift de aandacht naar het experimenteren met nieuw gedrag. Tenslotte is er de fase waarin het gaat over herinneren, onderhouden, disciplineren en verankeren van de gewenste gedragsverandering.

Voorbeeldfunctie leidinggevenden

In het proces van cultuurverandering speelt het leidinggevend kader een belangrijke, dikwijls doorslaggevende rol. Daarom beginnen wij bij een cultuurveranderingsproces bij voorkeur met een ontwikkelingstraject voor het eindverantwoordelijke kader en de leidinggevenden daaronder.

Zo'n leiderschapstraject (in feite een 'MD-traject'), wordt door ons op maat gemaakt. Zij bestaat uit minimaal één startbijeenkomst, waarin het gaat over de cultuur van de organisatie en wat de leidinggevende kan doen en/of laten om de cultuur in de gewenste richting te veranderen. En vervolgens een opleidingstraject van 3 tot 5 bijeenkomsten, waarin de belangrijkste thema's rondom cultuurverandering en persoonlijk leiderschap aan bod komen en de leidinggevenden kunnen experimenteren met nieuw gedrag.

Informele leiders

Om tot werkelijke cultuurverandering te komen zal er ook aandacht moeten zijn voor 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 en nieuw gedrag inzetten. Mensen die zich vanuit hun positie met hart en ziel inzetten voor de gewenste cultuurverandering.

Deze informele leiders kunnen gewekt en ondersteund worden in hun pioniersfunctie via een opleidingstraject, vergelijkbaar met het traject voor leidinggevenden. Ook kunnen zij actief ingezet worden in een cultuurveranderingstraject in de rol van 'gangmakers'. Dit concept is ooit door ons ontwikkeld om de meest gemotiveerde medewerkers de kans te geven mee te werken aan de gewenste cultuurverandering, niet alleen binnen de eigen afdeling, maar ook een rol op zich te nemen als klankbord en aanjager van een andere afdeling. Dit in tweetallen zodat men elkaar kan ondersteunen om zichzelf zo volledig mogelijk in te zetten.

Onderhoud

Het niveau van houding en gedrag in een organisatie verdient voortdurend aandacht, niet alleen als het 'mis' is gegaan, maar ook daarna ter onderhoud en daarvoor ter preventie.

Wij ondersteunen organisaties hierin middels het opzetten van intervisiestructuren, waarin leidinggevenden en soms ook medewerkers, elkaar wakker en scherp houden. Dit op zelfstandige, zelfsturende basis, met waar nodig enige supervisie vanuit ons of de interne personeelsafdeling. Verder organiseren wij voor organisaties, waar wij langduriger bij betrokken zijn, jaarlijkse bezinningsdagen voor het Management team en soms ook voor andere teams die daarom vragen. Tenslotte bieden wij een breed palet aan activiteiten aan op het gebied van loopbaanontwikkeling, zowel op individuele basis als in groepsverband.