

# Organisatieontwikkeling

## Veranderen begint in ons bewustzijn

Grotere organisaties bij de overheid of de non-profitinstellingen zijn complex en kennen vaak meerdere probleemvelden en dus meerdere gewenste veranderingen. Alle gewenste veranderingen hangen in mijn visie met elkaar samen als de spaken van een stuurwiel. Je kunt organisatieverandering en -ontwikkeling op elk punt aanpakken. Al werkende zul je echter alle relevante aspecten tegenkomen.



De ene keer is verbetering van de dienstverlening de ingang, bij een andere organisatie de efficiency, weer een andere organisatie heeft integriteitsproblemen en begint daarmee, weer een andere organisatie heeft problemen met de kwaliteit van het management of men merkt dat de kwaliteit van de uitvoering wisselend en onvoorspelbaar is. Maar altijd komen in de loop van het proces ook andere aspecten in meerdere of mindere mate aan bod. Dat wil niet zeggen dat het niet van belang is waar je begint. Altijd moet je daar beginnen waar problemen worden ervaren en grote wensen liggen. Het bestaan van veranderingsurgentie en dus een draagvlak voor veranderingen is cruciaal.

### **Zeven stappen**

Een organisatieontwikkelingsproces doorloopt in mijn visie de volgende stappen, maar altijd interactief:

1. Impuls: Probleemstelling, wensen, verwachtingen, verlangens
2. Intentie: Waarden en visie
3. Omgeving: Analyse en strategie
4. Implementatie: Planvorming en uitvoeren
5. Identiteit: Verinnerlijken en verankeren
6. Synergie: Verbinden
7. Vertrouwen: Vieren en evalueren

Vanuit mijn management en bestuurlijke ervaring kan ik een breed palet van werkzaamheden aanbieden alle gericht op ontwikkeling van mensen, bestuur en organisatie. Ik werk samen met specialisten in verschillende branches.

Elk traject start met een intake, waarin we gezamenlijk doel en gewenste resultaten verkennen. Daarna volgt een offerte. Pas dan is er sprake van een opdrachtrelatie. Ik kan binnen twee weken een Quick Scan opstellen, waarin een diagnose van de staat van de organisatie is gegeven inclusief een programma op hoofdlijnen voor de ontwikkeling in het eerste jaar.

### **Veranderen is de cultuur veranderen**

Organisatieontwikkeling heeft altijd tot doel om een organisatie én de mensen beter te laten functioneren en de kwaliteit en/of kwantiteit van de output te vergroten. Een organisatie ontwikkelt zich doordat de mensen die er werken zich ontwikkelen. Dat betekent dat organisatieontwikkeling zich vooral met de mensen bezig zal houden, zodat zij zich kunnen ontwikkelen tot wie ze in wezen zijn. Na een (ingrijpende) structuurverandering is het werk nog niet gedaan: het begint dan eigenlijk pas, want iedereen moet leren werken in de nieuwe omgeving, vaak met andere taken en zeker met een nieuwe werkwijze. Een nieuwe werkwijze leer je alleen door samen naar je gedrag en de onderliggende waarden en normen te kijken.

Daarom zal ik bij cultuurveranderingsprocessen vooral de 'zachte' kant van de organisatie versterken om de prestaties, motivatie en betrokkenheid van de medewerkers te vergroten. Meer kennis, inzicht en bewustzijn over doelen, gewenste werkwijzen en huidige werkwijzen is daarbij noodzakelijk. In een cultuurveranderingsproces gaat het er vooral om het zelfveranderend vermogen van leiding en medewerkers aan te spreken. Daarom zal een cultuurveranderingsproces altijd samen met de mensen vormgegeven moeten worden.

Voorbeeld "AndersOm" Dordrecht.

*In Dordrecht hebben we met gangmakers uit de eigen organisatie gewerkt. Medewerkers zijn daarvoor opgeleid en hebben veranderingstrajecten van afdelingen begeleid. De vraag was afkomstig van de afdelingen zelf. Elke afdeling heeft als onderdeel van het proces een eigen cultuurveranderingsprogramma geformuleerd en vervolgens uitgevoerd.*

Het werken met gangmakers of verbetergidsen uit de eigen organisatie is een door mij ontwikkelde strategie van veranderen. Graag bespreek ik de zinvolheid en mogelijkheden om deze aanpak ook in andere organisaties toe te passen.