

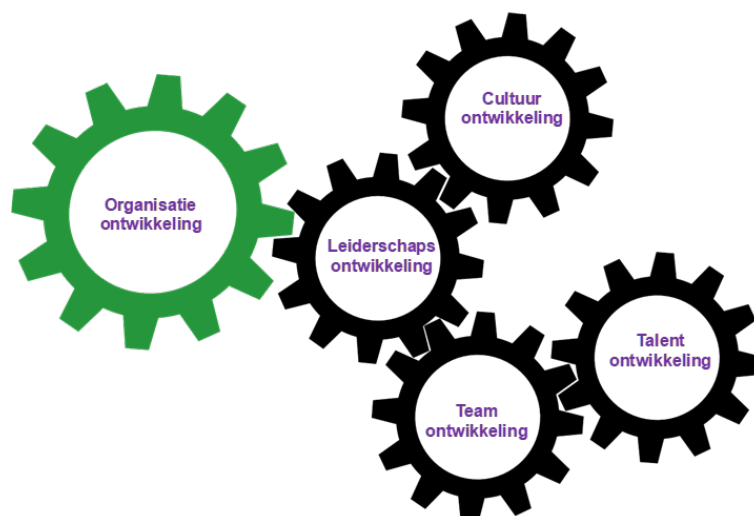
Visie op Organisatieontwikkeling

**Ontwikkeling is niet het vullen van een emmer,
maar het ontsteken van een vuur.
(W. Butler Yeats)**

Ontwikkelen of ophouden te bestaan: Is het echt een keuze?

Organisaties hebben voortdurend te maken met veranderingen en veranderen zelf ook 'aan de lopende band'. De wereld om hen heen ontwikkelt zich in rap tempo: markten zijn in beweging en klantwensen nemen toe in aantal en diversiteit. Dat vraagt voortdurend om aanpassing en ontwikkeling. Ontwikkeling is geen doel op zich, het is het middel dat de organisatie helpt haar doelen te behalen en resultaten te boeken.

Organisatieontwikkeling raakt het hele systeem; dus ook alle onderdelen van dat systeem. Denk hierbij aan de cultuur, de structuur, het proces etc. Een organisatiesysteem ontstaat op het moment dat de organisatie start en meebeweegt met de bedrijfsontwikkelingen. Zo worden de eerste geschreven en ongeschreven regels veelal ingekleurd door de drive en persoonlijke eigenschappen van de oprichters en van daaruit overgedragen van medewerker op medewerker.



Figuur 1: Organisatieontwikkeling raakt het hele systeem

Alle ervaringen, gebeurtenissen, groeistuipen, successen en intern of extern bepalen met elkaar de cultuur van de organisatie. En deze cultuur is zichtbaar en tastbaar in het gedrag van mensen. Door te kijken naar hoe mensen zich ontwikkelen, kijken we ook naar hoe organisaties zich ontwikkelen. Vanuit onze focus op de menskant van veranderen is organisatieontwikkeling mensenwerk.

*90% van strategie waarmaken draait om uitvoering,
en 90% van uitvoering waarmaken gebeurt door mensen.
Hoe gemotiveerd, betrokken en gepassioneerd zijn de
mensen bij jouw organisatie eigenlijk aan het werk?*

We werken vanuit de bedoeling

Om de organisatie als geheel doelgericht in beweging te zetten en te houden, werkt COURIUS vanuit de bestaansredenen van de organisatie (het waarom) en de daaraan gerelateerde visie, missie, doelstellingen en resultaten (Gouden Cirkel van Simon Sinek). Op alle lagen en niveaus van de organisatie wordt verbinding gemaakt met die bestaansredenen en het doel van de organisatie.

Om het systeem echt te kunnen begrijpen en in beweging te krijgen, kijken we ook op een dieper niveau naar de organisatie. Leg de verantwoordelijkheid daar waar die hoort en creëer eigenaarschap. Gedrag van mensen wordt grotendeels aangestuurd vanuit het onbewuste. Bewustwording daarvan, steeds opnieuw bij elke individuele medewerker, is de eerste stap in een veranderingsproces van de hele organisatie.

Organisatieontwikkeling is onlosmakelijk gekoppeld aan leiderschap en persoonlijk leiderschap waarbij mensen vanuit een nieuw bewustzijn de regie nemen over hun gedrag en zich ontwikkelen naar een hoger niveau. Inzicht in het menselijk kapitaal op individueel, team, groeps- en managementniveau is essentieel. Iedereen kan op zijn of haar plek in de organisatie bijdragen aan het behalen van de doelen en resultaten van de organisatie.

Organisatieontwikkeling zal echter alleen effect hebben als ze goed wordt (be)geleid. Commitment van beslissers en leiders in de organisatie is noodzakelijk om de consequenties van de ontwikkelingen te kunnen dragen en door te kunnen voeren.

Bedoeling begint bij jezelf

Grote veranderingen worden doorgaans ingezet vanuit de top van een organisatie. Dat is prima, maar we waken er altijd voor dat dezelfde top niet denkt dat de gewenste verandering niet over henzelf gaat. Sterker nog, de top zal het goede voorbeeld moeten geven en veranderingsbereidheid moeten tonen. Dit motiveert de rest van de organisatie om ook bij zichzelf te rade te gaan. Want het laatste dat je wilt is dat verandering een "hullie/zullie-traject" wordt waarbij iedereen denkt dat hij/zij het zelf al perfect doet, dus dat de ander moet veranderen. Waardoor er per saldo niets verandert. Wij redeneren



vanuit het model van Verbindend vermogen. Een model van waaruit duidelijk blijkt dat verandering in en verbinding met een organisatie voorafgegaan wordt door een investering in jezelf en in je team. Dus klein beginnen, en langzaam laten groeien totdat de hele organisatie in beweging komt.

Onze COURIUS-stijl

Ontwikkelen is al uitdagend genoeg. Het laatste waar organisaties op zitten te wachten zijn begeleiders, facilitators, adviseurs, coaches die zaken onnodig complex maken, vertroebelen, bedekken etc. Wij zijn niet van het pappen en nathouden. Wij praten opdrachtgevers niet naar de mond en we schuwen de respectvolle confrontatie niet. Tegelijk weten we ook goed hoe we in een complexe organisatie moeten bewegen. We brengen onze expertise in, in de volle overtuiging dat we samen met de opdrachtgever een duurzaam resultaat gaan neerzetten. Hierbij vinden we het belangrijk dat onze dienstverlening wordt uitgevoerd door 'door de wol geverfde' professionals met een forse dosis levens- en werkervaring. Wij werken niet met juniors/mediors. Wij zijn geen adviseurs, bedenkers, veranderfilosofen. Wij zijn COURIUS, nieuwsgierig en gedurfd; we pakken op en we pakken aan en we pakken door.

Lessen die we geleerd hebben

Je hebt ze vast wel eens van dichtbij meegemaakt: ontwikkel- of verandertrajecten die met veel tam-tam werden aangekondigd en daarna een stille dood stierven. Laten we eerlijk zijn. Wij zijn daar ook bij betrokken geweest; groots opgezette top-down trajecten met een stevige projectstructuur, teams van externen en prachtige vergezichten en ga zo maar door. We hebben geleerd dat voor succesvolle organisatieontwikkeling de leidinggevenden 3 'dingen hebben te doen':

1. Vertellen;
2. Veranderen en
3. Verbinden.

Enthousiasmeren	Duidelijkheid geven
Vanuit de Why het veranderverhaal laden	Helder vertellen wat mensen kunnen verwachten
Verbindend vermogen: oprechte aandacht voor mensen	Wat je daarin van hen verwacht
Persoonlijk leiderschap stimuleren	Benoemen wat stopt
Ruimte geven waar mogelijk	Begrenzen waar nodig

Figuur 2. Creëer de juiste condities waarbinnen mensen zich opnieuw gaan verbinden

Leidinggevenden als vertellers

Keer op keer hebben leidinggevenden het verhaal te vertellen waarom de ontwikkeling nodig is en wat we er met z'n allen beter van worden. Of het nu gedreven is door een 'sense of urgency' of 'excitement', leidinggevenden



hebben met onafatende energie steeds opnieuw het verhaal te vertellen. Vertellen is mooi maar bij lange na niet genoeg. Het gaat er namelijk niet alleen om wat ze vertellen, het gaat er ook en vooral om wat ze doen.

Leidinggevenden als voor-doeners.

Organisaties kunnen zich alleen ontwikkelen als leidinggevenden zich ontwikkelen en zij daar als eerste persoonlijk leiderschap voor nemen. Om uit de comfort zone te stappen en zelf het ongemak te ervaren door nieuw gedrag te vertonen. Experimenteren, uitproberen, fouten maken, reflecteren, leren, opnieuw proberen, successen delen, vieren, etc.

Leidinggevenden als verbinders

Leidinggevenden hebben te allen tijde in 'verbinding' te zijn. Met zichzelf maar ook met de teams, de teamleden en de organisatie. Uit verbinding zijn leidt onherroepelijk tot leidinggevenden die te ver voor de troepen uitlopen, tot trajecten die niemand ziet zitten en tot een gevoel deel te nemen aan een verplicht nummertje of speeltje van de top.

Ontwikkelen is van, voor en door ieder lid van de organisatie.

Ja, leiders zijn belangrijk. Nog veel belangrijker is het dat de ontwikkeling door iedereen wordt ervaren als 'van mij, voor mij en door mij'. En dat brengt ons bij het betrekken van iedereen. Of het nu gaat om pioniers, frontliners, middenkader of medewerkers: van iedereen wordt een bijdrage aan de ontwikkeling gevraagd. Als we betrokken zijn bij een ontwikkelvraagstuk is dit voor ons wel een 'show-stopper'. Geen ruimte om iedereen erbij te betrekken? Dan willen wij als COURIUS onze naam niet verbinden aan deze ontwikkeling! Klinkt raar? Voor ons helemaal niet. Wij zijn ervan overtuigd dat het alleen goed kan als iedereen erbij betrokken is. We doen het goed of we doen het niet.

Onze top 10 uitgangspunten

Op basis van onze jarenlange ervaring hebben we een top 10 gecreëerd van uitgangspunten waarmee je rekening moet houden bij organisatieontwikkeling.

1. **Meedoen.** Om zoveel mogelijk mensen te laten meedoen hebben we eerst te vertragen voordat we kunnen versnellen. Niet direct aan de slag en accelereren, maar eerst kijken hoe we alle leden van de organisatie op een of andere wijze kunnen betrekken.
2. **We beginnen bovenaan.** Met een verhaal dat door de top verteld kan worden, dat inspireert en dat verbindt. En een verhaal dat het in zich heeft dat leidinggevenden ander gedrag gaan laten zien.
3. **Begrijpen van de cultuur: 'Knowing is not understanding'.** Tuurlijk, ook bij organisatieontwikkeling kijken we kritisch naar de cultuur. Maar wel met als doel om deze te begrijpen. Als we met elkaar begrip hebben voor de cultuur kunnen we deze ook beter en makkelijker inzetten bij de beoogde ontwikkeling.



4. **Ontwikkelen is een ervaring.** En daarmee bedoelen we dat ontwikkelen niet alleen gaat om iets bedenken, cognitie, en het dan doen, oftewel actie. Ontwikkelen is ook ervaren en gaat over emotie. En alle drie hebben we nodig: Denken, doen en voelen. Vanuit COURIUS weten we als geen ander dat de relationele kant van veranderen, de onderstroom, cruciaal is bij elke ontwikkeling.
5. **Serious play en directe impact.** Ervaren door te doen. Vanuit COURIUS werken we met 'serious play'. We brengen de beoogde ontwikkeling, veelal ander gedrag, direct in de dagelijkse praktijk. Niet door alles tegelijk aan te pakken, door focus aan te brengen en te doseren en door vooral de mensen erbij te betrekken.
6. **We maken met z'n allen de film van openingsscene tot aftiteling.** We zien vaak dat leidinggevenden in het begin betrokken zijn en het dan laten aan de organisatie. Zo werkt het niet volgens ons. We staan allemaal op de foto, bij het begin, tijdens het proces en na afloop.
7. **Organiseer rebellie.** Ontwikkeling is geen lineair proces. We kunnen dan ook maar beter niet doen alsof dat wel het geval is. Ontwikkeling is vooral een proces van vallen en opstaan, van soms vooruit en soms helaas ook achteruit. En dan is het maar goed als je een beetje je eigen 'verwerpelijkheid' organiseert en buiten de lijntjes kleuren toestaat. Bijkomend voordeel is daardoor dat op deze wijze vormgegeven ontwikkelprocessen dynamischer en prikkelender zijn.
8. **Voorkom vermoeidheid.** Ontwikkelprocessen gaan steeds door. Het gevaar is er dat er geen einde aan komt. Omdat ze steeds doorgaan wil dat nog niet zeggen dat je ook continu de focus erop hoeft te hebben. We kiezen er bewust voor om impactvolle delen af te wisselen met periodes van rust en even gas terugnemen. Cultiveren van ontwikkelimpulsen noemen we dat. Op deze wijze voorkomen we ontwikkelmoedheid.
9. **Balans tussen onder en boven.** In elke organisatie hebben we te maken met een boven- en een onderstroom. Beide hebben elkaar nodig tijdens de ontwikkeling, en beide hebben zich wel tot elkaar te verhouden. Alleen oog hebben voor de bovenstroom maakt van een ontwikkelproces een ontwerpproces met een schijnbare maakbaarheid. Alleen oog hebben voor de onderstroom maakt van de ontwikkeling een verwenproces waarbij geen doelen worden nagestreefd anders dan dat we allemaal 'genieten' van de ontwikkeling.
10. **Hou het simpel.** Wat moet hierover nog gezegd worden. Ontwikkel daar in de organisatie waar de energie zit. Doe enervaar, kijk af en toe terug en vooral heel veel vooruit.

Ervaringsdeskundigen

Gezien de over het algemeen lange doorlooptijd van organisatieontwikkelingstrajecten is het belangrijk dat een opdrachtgever vooraf verzekerd is van de juiste kwaliteit van externe begeleiding. Hierbij





realiseren we ons terdege dat ons verhaal gestut dient te worden door praktijkervaringen van onze opdrachtgevers. Gelukkig zijn zij in ruime mate beschikbaar om hun ervaringen en behaalde resultaten met geïnteresseerden te delen. Wij brengen je graag met hen in contact.

Neem contact op

Nieuwsgierig wat wij voor de ontwikkeling van jouw organisatie kunnen betekenen? Neem direct contact op voor een vrijblijvend gesprek over hoe we je kunnen ondersteunen tijdens deze boeiende expeditie?

Meer informatie

COURIUS, info@courius.com, 085 - 500760

