



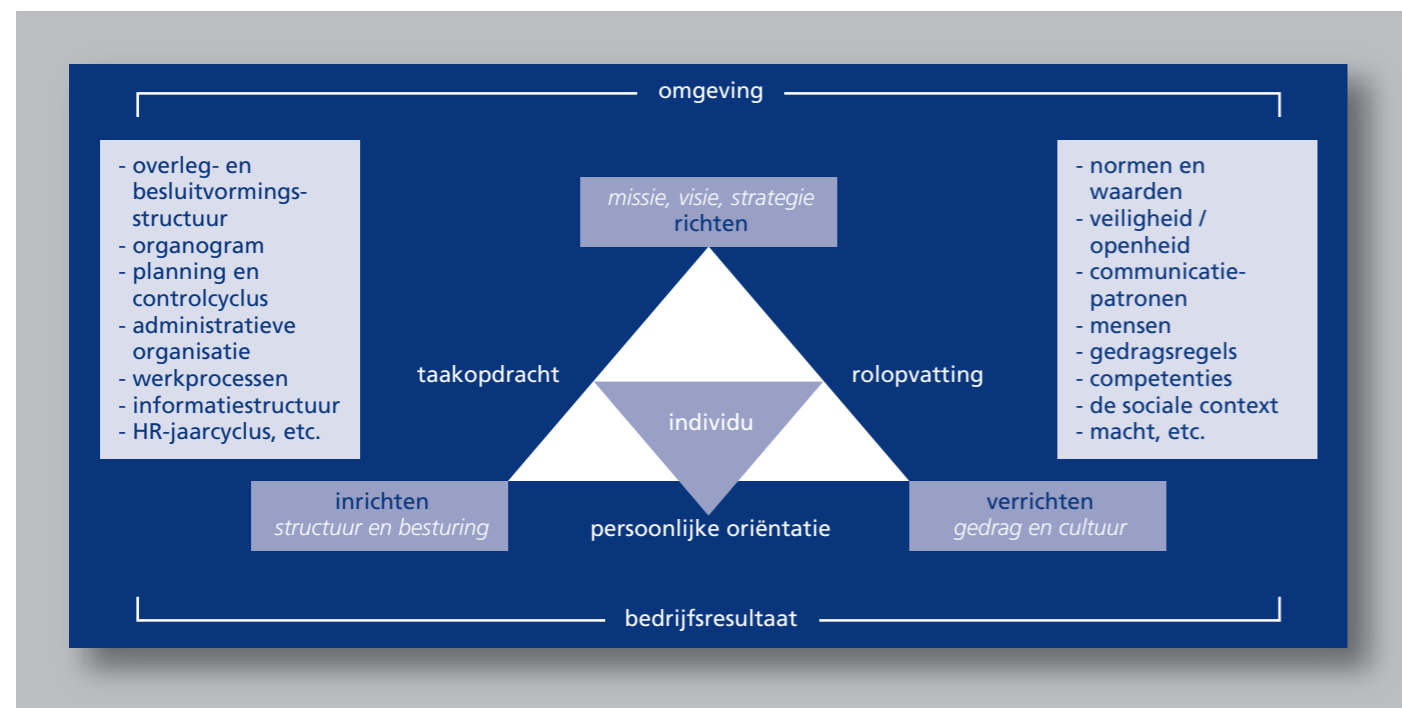
inzet persoonlijke kwaliteiten bij organisatieontwikkeling

| ontwikkeling vanuit individuele kracht

De ontwikkeling van organisaties en van mensen gaan hand in hand. Hoe werkt dat, hoe vertaalt zich dat in een aanpak en wat betekent dat voor een organisatie? De visie en aanpak van Boertien Consulting, mede aan de hand van de praktijk bij de directie Facilitair Bedrijf van het Erasmus MC.

Elke organisatie staat voor de uitdaging om in een (veranderende) omgeving een optimaal bedrijfsresultaat te realiseren. Vanuit dit doel bepaalt de organisatie wat zij doet, hoe ze dat organiseert en hoe ze werkt. Kortom: richten, inrichten en verrichten. Het startpunt ligt bij *richten*: het formuleren van een missie, visie, strategie, passend op de omgeving en

sturend voor het bereiken van het bedrijfsresultaat. Vanuit de geformuleerde doelen komt vervolgens zowel het *inrichten* van de organisatie als het *verrichten* aan de orde: tegelijkertijd structuur/ besturing én gedrag/cultuur. Naast het richten, inrichten en verrichten vanuit het organisatiebelang, richt de aandacht zich op indivi-



Figuur 4.
De driehoek.

duen met hun eigen belangen. Zij hebben immers, behalve een taakopvatting en rolopvatting, ook een persoonlijke oriëntatie die hun handelen beïnvloedt.

balans als uitgangspunt

In organisaties zijn alle elementen in balans. Organisatieontwikkeling is een ontwikkeling naar een nieuwe balans tussen mens en organisatie. Wijzigingen in de strategie hebben consequenties voor structuur en cultuur. Veranderingen in structuur hebben consequenties voor gedrag en cultuur, en bij ontwikkeling van gedrag en cultuur is verankering in structuur en besturing nodig. En steeds op een manier waarbij mensen vanuit persoonlijke kracht zelf de verandering vormgeven. Bijvoorbeeld door projectgroepen samen te stellen op basis van ambities, persoonlijke kwaliteiten en rollen.

de kracht van verandering
zit in medewerkers,
niet in externe adviseurs

richten

In de fase van richten staat het formuleren van een gezamenlijke koers centraal: verhelderen en expliciteren van bestaande ideeën, gedachten en ontwikkelingen, uiteraard aangevuld met nieuwe inzichten. Abstracte ideeën worden concrete doelstellingen door

bijvoorbeeld resultaatafspraken te formuleren. Aanknopingspunten hiervoor zijn te vinden in modellen als INK en balanced scorecard. In deze fase wordt vaak een 'future search' gedaan: een techniek om een beeld te vormen van de gewenste situatie. Vanuit dit beeld en vanuit een besef van de huidige situatie, worden de belangrijkste veranderingen gedefinieerd. Het faciliteren van managers, voortbouwend op bestaande documenten en ideeën, en het middels coaching ondersteunen van hun persoonlijke ontwikkeling staat hierbij centraal. Bijvoorbeeld als managers in de dynamiek van missie- en strategieformulering tegen bepaalde ontwikkelpunten aanlopen en daarin voor zichzelf bepaalde keuzes moeten maken.

inrichten

Concrete doelstellingen zijn de basis voor de inrichting van de organisatie. Aan de structuurkant gaat het om het vormgeven van afdelingen en teams, waarbij elementen als synergie en span of control een rol spelen. De besturing is afhankelijk van de gekozen filosofie, bijvoorbeeld integraal management en omvat onderwerpen als planning en control en de HR-cyclus.

Bij elke keuze over structuur en besturing staat de bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen centraal. Zo kiest een organisatie die zich richt op kernwaarden als snelheid, klantgerichtheid, vernieuwing en innovatie, niet voor een omvangrijke parafencultuur en een langdurig besluitvormingsproces.

Belangrijk in deze fase is om nu al een verbinding te maken met cultuur en gedrag. Daarom zijn de consequenties voor de gewenste rolopvatting van

medewerkers van belang. De eigen verantwoordelijkheid van managers en medewerkers, en tegelijkertijd de verplichting om er samen wat van te maken, staan centraal. Ken de persoonlijke kwaliteiten van collega's. Weet waaruit ieders expertise en vakkundigheid kan bestaan. Besteed ook aandacht aan het delen van kennis en kwaliteiten, waardoor onderlinge relaties en support toenemen. Kortom, aandacht voor de 'zachte' kant, maar wel: toepassingsgericht samenwerken en geen 'kleffe hap' of 'luchtfietserij'. Procesbegeleiding en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling zijn hierbij noodzakelijk.

verrichten

Verrichten houdt uiteraard nauw verband met inrichten: deze samenhang betekent meerwaarde en vormt de sleutel voor succes. Kernwaarden gebaseerd op de strategische doelstellingen worden vertaald naar gedragsnormen. Daarmee worden begrippen als cultuur, competenties en waarden en normen hanteerbaar. De kerncompetenties van de organisatie moeten tot en met het niveau van medewerkers worden uitgewerkt. Herkenbare gedragsvoorbeelden, inclusief coaching- en ontwikkeltips kunnen hierbij helpen. In de kern gaat het om ieders bijdrage aan het bedrijfsresultaat door koppeling van persoonlijke/individuele ambities en talenten aan geformuleerde organisatiedoelstellingen. Het geven en ontvangen van feedback op ieders handelen is hierbij essentieel.

persoonlijke kracht

Uitgangspunt is de balans tussen de organisatie (missie, visie en strategie, besturing en inrichting, cultuur en gedrag) en het individu (taakopvatting, rolopvatting, persoonlijke oriëntatie). Deze elementen zijn steeds in onderlinge samenhang en zoeken bij organisatieontwikkeling naar een nieuwe balans. Essentieel is dat gebouwd wordt op wat er in de organisatie reeds aanwezig is, zoals bestaande rapporten en verricht onderzoek. Uitkomsten en conclusies van eerder onderzoek kunnen getoetst worden zonder de onderzoeken volledig over te doen. Aanwezige kwaliteit geldt al helemaal voor de mensen: in hen zit de kracht van de verandering, niet in de externe adviseurs. Daarom ondersteunen wij het proces en sturen vooral op het ontwikkelen en inzetten van de kracht van individuen. En dat is organisatieontwikkeling vanuit persoonlijke kracht!

*Wilfred Goedmakers, Peter Juffer en Patrick Koekoek
Met dank aan mw. drs. M. H. de Haan en drs. M. C. Meester van de directie Facilitair Bedrijf, Erasmus MC.*

Dr. W. Goedmakers, P. Juffer en drs. P. Koekoek zijn adviseurs van Boertien Consulting te Baarn.

case erasmus MC



Mw. drs. Marina de Haan (directeur) en drs. Matthijs Meester (senior P&O-adviseur) over hun directie Facilitair Bedrijf, Erasmus MC:

'Wij hebben ruim tijd genomen om onze missie goed te formuleren: welke klanten, wat willen deze en wat moeten wij dus. Integrale dienstverlening is daarin het sleutelbegrip, waarbij wij qua planning in de pas moeten lopen met de strategische doelstellingen van 2008. Daarna zochten wij een structuur, waarin de synergie tussen de onderdelen het best tot zijn recht komt. Nu moeten wij daadwerkelijk van aanbod- naar vraaggericht. En ondertussen veranderen de vragen van klanten al: van klachten en operationele vragen naar meer adviesvragen en meedenken op tactisch en strategisch niveau.

Wij weten nu welke cultuur en welk gedrag tot de gewenste doelstellingen leiden. In het md-programma zetten wij competentie-management in als een van de instrumenten voor gedragsverandering. Als eerste hebben wij vier organisatie-competenties geformuleerd, waarvan wij er slechts twee centraal stellen: 'Anders is het te veel om op te sturen'. Deze vertalen wij naar de verschillende managementlagen en de medewerkers.

Meerwaarde van onze aanpak, en van het inschakelen van externe ondersteuning, was het referentiekader voor ons denken en handelen: de 'driehoek' (zie figuur 1, red.). Daarnaast natuurlijk de procesbegeleiding en de instrumenten om zaken hanteerbaar te maken. De individuele coaching heeft ertoe bijgedragen dat de noodzakelijke veranderingen goed zijn verankerd bij de betrokken managers. Het werken met rollen (methode van Belbin) leidt tot een bewuste samenstelling van teams, waarbij mensen daadwerkelijk in hun kracht worden ingezet.

Inmiddels zijn wij een volwaardige partner van de Raad van Bestuur en hebben wij ook krediet in de organisatie. 'Er zijn minder klachten, wij krijgen minder ellende over ons heen. Het gaat zelfs zo ver dat er mensen uit het primaire proces bij ons willen werken!'

De organisatie stelt nu ook andere vragen: van 'slimme handjes' naar een adviserende en coördinerende rol. Dus meer in de richting van integrale dienstverlening. Was het vroeger: 'ik wil een telefoon', tegenwoordig is de vraag: 'regel mijn telefonische bereikbaarheid'. En het mooie is dat wij dat ook steeds meer kunnen!'