

Samenwerken in organisatieverandering!

De opleiding IdW is gericht op invloedrijk handelen in veranderprocessen. Een belangrijke les die ik uit deze opleiding gehaald heb gaat over het verschil dat je als adviseur kan maken in de benadering van verandervraagstukken en organisaties. Voordat ik aan de benaderingen van adviseurs begin is het van belang een aantal definities helder neer te zetten.

Definities

Een *organisatie* is voor mij niet zozeer het plaatje wie de directeur is en welke afdelingen er zijn; het gaat veel meer om het transactionele model (wat wordt er gedaan en met welk doel?) en voor mij om het waartoe. Met het waartoe bedoel ik: *waartoe*, met welke reden, doel, geloof, opvattingen bestaat deze organisatie? (Gebaseerd op Golden Circles van Simon Sinek) Hierbij is van belang dat een afdeling, werkgroep, vergadering of divisie allemaal vormen van organisaties zijn binnen grotere organisaties.

Een organisatie is een geheel van *samenwerken* met een *bepaald doel*.

Deze definitie van organisatie stoelt in belangrijke mate op het woord samenwerken. Een organisatie ontleent zijn bestaansrecht dus alleen aan het feit dat er wordt samengewerkt. Een voor mij goed werkbaar definitie van samenwerken is:

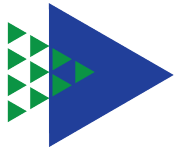
Samenwerken is bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale *afstemming* tussen de eigen kwaliteiten en *belangen* én die van de groep/de ander.

In deze definitie liggen enkele belangrijke waarden ten aanzien van veranderingen opgesloten. Er is namelijk sprake van afstemming tussen eigen doelen en die van de groep. Samenwerken kost iets en zal alleen blijven bestaan als de *prijs-pretverhouding* positief is, het levert dus meer op dan het kost. Als dit zo is ontstaan er *tijdelijk werkbaar overeenkomsten* binnen de organisatie. Tijdelijk omdat de samenwerking zal stoppen als de kosten niet meer tegen de baten opwegen.

Benaderingen door een adviseur

Nu duidelijk is waar we met organisaties en samenwerken over spreken is het mogelijk om de manier waarop de adviseur met deze begrippen of entiteiten omgaat te bespreken. Hoe kan een adviseur veranderingen in organisaties benaderen?

1. Ten eerste ga ik er vanuit dat de adviseur niet degene is die de oplossing van het verandervraagstuk dicteert, maar dat de adviseur de kennis heeft om het pad naar de oplossing te begeleiden. De oplossing op zich zit in de organisatie. Hiermee houdt de eerste benadering houdt dus in dat voor mij een organisatieverandering op voorhand geen volledig bekend resultaat heeft, alleen richting waarin het proces gestart wordt. De route wordt begeleid door de adviseur, maar vormt zich in de tijd.
2. De tweede benadering heeft te maken met de woorden organisatie en verandering. Kan je ze aan elkaar plakken en kan je een organisatie veranderen of kan je alleen veranderingen doorvoeren in organisaties? Ik ben van mening dat een werkelijke verandering in organisaties zorgt voor een nieuwe afstemming van kwaliteiten en belangen. Teveel organisaties zijn bezig met organisatieverandering (meestal een reorganisatie) en komen niet verder dan de papientijger voorzien van alle nieuwe organogrammen, procedures,

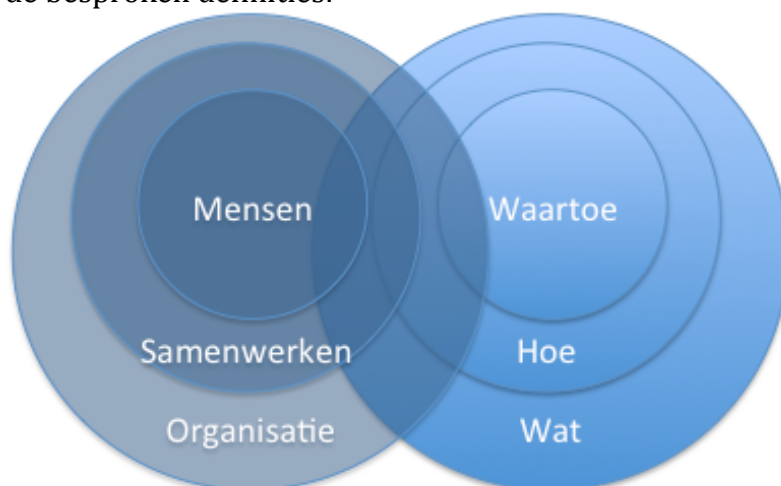


productbeschrijvingen, etc. Is er dan werkelijk wat veranderd? Meestal in werkelijkheid niet omdat het geheel van samenwerken niet is veranderd. Mijn insteek is dat het alleen mogelijk is om veranderingen in organisaties te doen en zelfs dan nog alleen in kleine stapjes zodat de tijdelijk werkbare overeenkomsten blijven bestaan.

3. Dit brengt me direct op de derde benadering: Een kernbegrip in organiseren en veranderen is samenwerken. Voor mij zorgt dit er voor dat een verandering alleen kan ontstaan vanuit samenwerking met alle belanghebbenden in de organisatie. Alle belanghebbenden zijn dan niet alleen degenen die in de organisatie werken, maar ook degenen die leverancier of klant zijn (met name de klant is van belang in het 'waartoe'). Het samenwerken zorgt er voor dat er een gedeelde visie is op het waartoe, het bepaalde doel. Deze is nodig om de energie in de organisatie dezelfde kant op te laten gaan en daarmee een positieve prijs-pretverhouding neer te zetten.
4. Het vierde onderdeel in de benadering door de adviseur is gericht op mensen. Zoals aangegeven zijn organisaties gevormd door het samenwerken van mensen. De mensen zijn daarmee de basis van de organisatie en om veranderingen door te voeren zal je je daarop kunnen richten. Ondanks alle sociale en psychologische theorieën is het bij organisatieverandering in mijn beleving zo dat het altijd situatie afhankelijk is en er geen vaste methodieken zijn. Het gaat in veranderen om maatwerk. Kijk daarom niet naar de modellen maar naar wat mensen echt doen. Hiermee raak je het ambacht van adviseur; het staat of valt met inzicht, ervaring, vakmanschap.

Samenvattend

Dit geheel zorgt voor de volgende combinatie van de Golden Circles met onderdelen van de besproken definities:



Een adviseur beweegt zich in zijn adviezen op het wijzen van de weg in de figuur:

- Hij helpt de mensen om hun gezamenlijke bestaansrecht te bepalen, veranderen en beleven (het waartoe)
- Hij helpt vervolgens in het nemen van de stap van het 'hoe' naar de samenwerking en het vaststellen van de hierbij passende tijdelijk werkbare overeenkomsten.
- Dit vormt de organisatie en hierbij kan de adviseur uiteindelijk helpen in het bepalen wat de organisatie dan gaat leveren.