E-book

auteur
Ingrid Kramer

De 10 oorzaken van gedoe in je organisatie

Hoe komt het dat de oplossingen die je hebt ingezet, toch niet werken

Voor directeuren en bestuurders

Inner strengths

Er kunnen namelijk maar liefst 10 oorzaken zijn van de problemen die op dit moment in je organisatie spelen. En alle oorzaken vragen om een andere oplossing.

Inleiding

Je bent bestuurder of directeur en je hebt alles in je om een goede leider te zijn. Je werkt met hart en ziel voor en in je organisatie. Je ziet je leidinggevenden en medewerkers als je grootste kapitaal waarmee je het verschil kunt maken. Je houdt ervan om samen met hen resultaten te boeken. Je hebt al veel bereikt, maar je krijgt het nog niet voor elkaar om er een soepel lopende organisatie van te maken. Er is regelmatig gedoe en je krijgt er maar niet de vinger achter. Er speelt bijvoorbeeld het volgende:

- **Gesprekken gaan vaak over dingen die in het verleden zijn gebeurd of over 'hoe het hier vroeger ging'.**
- **Medewerkers (en misschien ook wel jijzelf) hebben steeds minder plezier in het werk en het energieniveau loopt steeds verder terug.**
- **Je krijgt leidinggevenden en/of medewerkers maar niet 'mee' in de gewenste veranderingen.**
- **Het werken begint steeds zwaarder te worden en je ligt soms zelfs wakker van je werk.**
- **Je hebt het gevoel dat de vraagstukken alleen maar erger worden en dat het werk zich meer en meer opstapelt.**
- **Je hoort dat er eilandjes zijn of nog erger, dat mensen eigen koninkrijkjes hebben gecreëerd.**
- **Er wordt gemopperd over wat er allemaal niet goed gaat in je organisatie.**

Herken je één of meer van bovenstaande situaties, dan heb je ongetwijfeld al van alles gedaan om dit op te lossen. Je hebt zelf, al dan niet samen met een medebestuurder of mededirecteur alles uit de kast gehaald om het tij te keren. Je hebt meerdere teamsessies belegd en je MT-leden individueel aangesproken. Je hebt mogelijk zelfs al eerder externe hulp ingeschakeld maar het effect daarvan is niet naar tevredenheid. Op een gegeven moment is je handelingsrepertoire op...

Want alles wat jij hebt ingezet of gedaan heeft niet of nauwelijks geholpen; er blijft sprake van een terugkerend patroon.

Dat je het maar niet opgelost krijgt, is niet zo gek. Er kunnen namelijk maar liefst 10 oorzaken zijn van de problemen die op dit moment in je organisatie spelen. En alle oorzaken vragen om een andere oplossing.

In dit e-book lees je niet alleen welke 10 oorzaken dat zijn, maar ook wat ervoor nodig is om het wél op te lossen.

10 oorzaken

zijn onder te verdelen in drie categorieën:

A De organisatorische of bedrijfskundige uitgangspunten

B De basisbehoeften van de organisatie

C De juiste persoon op de juiste plek

ABC

A Organisatorische of bedrijfskundige uitgangspunten

De eerste vier oorzaken hebben te maken met de organisatorische of bedrijfskundige uitgangspunten die op orde moeten zijn. Deze uitgangspunten hangen nauw met elkaar samen. Ook is de volgorde waarin je de uitgangspunten oppakt belangrijk. Deze organisatorische uitgangspunten vormen de zogenaamde hardere kant van een organisatie en worden ook wel de bovenstroom genoemd.

De vier organisatorische of bedrijfskundige basisbehoeften zijn:

1 Zorg voor een heldere visie voor je organisatie

Het is belangrijk om helder te hebben waar je voor staat, voor wie je werkt (welke klanten of klantgroepen je bedient) en wat je onderscheidend vermogen is. Het gaat over het waarom van je organisatie (de Why van Simon Sinek) gecombineerd met een keuze voor je aanbod en voor je uniciteit. Dit is voor zowel bedrijven als publieke organisaties nodig. Een organisatie zonder visie is als een zeilschip zonder zeil. Je dobbert maar wat rond omdat niet helder is waar je voor staat.

Wat gebeurt er als er geen heldere visie is?
Organisaties die geen heldere visie hebben, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Er heerst onrust en onzekerheid over de toekomst.
- Medewerkers vragen zich regelmatig af of ze nog wel de juiste dingen doen.
- Je krijgt regelmatig de vraag ‘waarom doen we dit zo?’ voorgelegd.
- Als leidinggevende heb je nog wel eens het idee dat de toekomst iets anders vraagt dan wat je nu aan het doen bent.
- In de uitvoering lopen veel processen niet soepel.
- Er is sprake van langlopende vraagstukken die lastig oplosbaar zijn.

A

De organisatorische of bedrijfskundige uitgangspunten

1 Zorg voor een heldere visie voor je organisatie

2 Helderheid over de koers en ambities voor de lange en korte termijn

3 Een afgeleide visie en koers voor alle organisatieonderdelen

4 Een goede wisselwerking tussen bottom-up en top-down benadering

2 Helderheid over de koers en ambities voor de lange en korte termijn

Het hebben van een heldere visie voor je organisatie alleen is onvoldoende om sturing te geven. Zonder duidelijke ambities en mijlpalen is een visie te vaag en een wassen neus (of hooguit mooi voor op de folder). Anders geformuleerd: het één kan niet zonder het ander. Bovendien is het belangrijk om zowel de ambitie voor lange termijn (3-5 jaar) te hebben alsook concrete mijlpalen voor het eerstvolgende jaar. Dat geeft houvast in wat je wilt bereiken en hoe daar te komen. Leidinggevenden en medewerkers hebben dit nodig om te weten wanneer de eindverantwoordelijke tevreden is.

Wat gebeurt er als er geen ambities voor de lange en korte termijn zijn?
Organisaties die geen ambities hebben voor de lange en korte termijn, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Medewerkers en leidinggevenden snappen niet goed waarom ze de dingen doen zoals ze ze doen.
- Je krijgt vaak de vraag 'waarom doen we dit?'
- Medewerkers vinden de koers van de organisatie te vaag of abstract.
- Je hoort nog wel eens de opmerking dat medewerkers 'maar wat doen'.
- Er is sprake van eilandjes en eigen koninkrijkjes in een organisatie.
- De onderlinge samenwerking tussen medewerkers loopt stroef.

3 Een afgeleide visie en koers voor alle organisatieonderdelen

Een afgeleide visie en koers is een onontbeerlijk onderdeel van een succesvolle organisatie. Dit betekent dat er voor elk team een deelplan is met een visie en koers die is afgeleid van de totale visie. In veel organisaties ontbreekt zo'n doorvertaling of sluit een teamplan niet goed aan op de visie en ambitie. Als je dit wel goed hebt geformuleerd dan weet je als team wat je specifieke bijdrage aan de totale organisatie, het grote geheel is. Het geeft daarmee helderheid en rust.

Wat gebeurt er als teams geen afgeleide visie en koers hebben?
Organisaties die geen afgeleide visie en koers hebben, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Een team weet vaak niet wanneer de eindverantwoordelijke (directielid bijvoorbeeld) tevreden is.
- Er heerst een beeld dat medewerkers niet weten wat er van hen wordt verwacht.
- Er is geklaag over dat de koers van de organisatie te vaag of abstract is.
- Vanuit de directie hoor je de verzuchting dat medewerkers 'maar wat doen'.
- Er is sprake van eilandjes en eigen koninkrijkjes in een organisatie.
- Er is onrust en gemopper op de werkvloer.
- De onderlinge samenwerking tussen teams verloopt stroef.

4 Een goede wisselwerking tussen bottom-up en top-down benadering

De wisselwerking tussen datgene wat er vanuit de directie belangrijk wordt gevonden en hoe dat uitwerkt in de praktijk is essentieel voor een succesvolle organisatie. Top-down (vanuit directie) is het belangrijk om een heldere boodschap te hebben en uit te dragen zodat leidinggevenden en medewerkers weten wat de kaders zijn en wat er van hen verwacht wordt. Omgekeerd is bottom-up een terugkoppeling nodig over wat er speelt, bij klanten en in de omgeving van de organisatie om zo nodig visie en koers bij te stellen. Die wisselwerking is nodig voor een professionele, goed werkende organisatie.

Wat gebeurt er als de wisselwerking bottom-up en top-down niet goed is?
Organisaties die geen goede wisselwerking bottom-up en top-down hebben, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Er is een grote kans op eilandjes in je organisatie of dat mensen hun eigen koninkrijk hebben gecreëerd.
- Een veelgehoorde klacht vanuit directie en leidinggevenden is dat ‘medewerkers maar wat doen’.
- Er is een grote kans op gedoe en geroddel in een team of de hele organisatie.
- Het lukt maar niet om mensen in de ‘vooruit stand’ te krijgen.
- Medewerkers weten niet goed wat er van hen wordt verwacht en weten niet waar ze wel en niet van zijn.
- On)veiligheid is een thema. Medewerkers geven aan dat ze zich niet veilig voelen of laten gedrag zien (spreken zich moeilijk uit bijvoorbeeld) waar dat uit blijkt.

B

De basisbehoeften van de organisatie

5 Erkenning van de oorsprong

6 Oog voor historie

7 Iedereen wil erbij horen

8 Ieder zijn/haar eigen plek in de ordening

9 Balans in geven en nemen

B De basisbehoeften van de organisatie

De volgende vijf oorzaken hebben te maken met de basisbehoeften waarin elke organisatie (commercieel of publiek) moet voorzien. Als een organisatie krachtig wil functioneren, dan is het vereist dat deze basisbehoeften op orde en in balans zijn. Bij de basisbehoeften kijk je vaak naar de onderstroom in een organisatie, dus wat zich (on)bewust afspeelt in de cultuur. Als er gedoe is in je organisatie of een (groot) deel daarvan, dan kun je ervan op aan dat er iets mis is met de erkenning van één of meerdere van de basisbehoeften van een organisatie.

De vijf basisbehoeften zijn:

5 Erkenning van de oorsprong

Een organisatie is niet zomaar gestart. Iemand is er ooit mee begonnen en had daar een bepaald doel mee voor ogen. Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie kennis heeft van waarom die ooit is opgericht of gestart. Het is belangrijk dat dit bij de leiding bekend is. Een bedrijf of organisatie is ooit gestart om waarde toe te voegen in de maatschappij. Die waarden en doelen van destijds spelen nog steeds (vaak onbewust) een rol in je organisatie. Het erkennen van de oorsprong helpt je om onbewuste patronen die hiermee te maken hebben, te normaliseren.

Wat gebeurt er als de oorsprong niet erkend wordt?
Organisaties die de oorsprong niet erkennen, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Ze zijn erg gericht op de toekomst, op waar het naar toe 'zou moeten gaan'.
- Er wordt veel aandacht besteed aan zaken als visieontwikkeling.
- Je hoort vaak dat medewerkers niet goed snappen waarom ze de dingen doen zoals ze ze doen.
- Er is veel onrust en onzekerheid over de toekomst ondanks dat daar veel focus op ligt.
- Er wordt vaak gehamerd op dat verandering nodig is.
- In de uitvoering lopen processen niet soepel.
- Er wordt veel over het verleden gepraat, over 'hoe het hier vroeger ging'.

6 Oog voor historie

Deze oorzaak gaat over erkennen dat de organisatie op dit moment is waar ze is dankzij alles wat er hiervoor gebeurd is. Dat gaat over zowel de leuke als de minder leuke dingen. Is alles wat er gebeurd is onderweg, daadwerkelijk een gewaardeerd onderdeel van de organisatie? Was er oog voor al die momenten dat er successen waren, maar ook voor de momenten die niet fijn waren? Worden alle koersveranderingen ook gezien als essentiële veranderingen die de organisatie heeft gebracht waar het nu is? Het is belangrijk dat er oog is voor alle gebeurtenissen die zich in de historie van je organisatie hebben voorgedaan.

Wat gebeurt er als er geen oog is voor de historie?
Organisaties die geen oog hebben voor de historie, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Je hebt vaak te maken met onrust en gemopper.
- (On)veiligheid is een thema. Medewerkers geven aan dat ze zich niet veilig voelen of laten gedrag zien (spreken zich moeilijk uit), waar dat uit blijkt.
- Er is sprake van langlopende vraagstukken die lastig oplosbaar zijn.
- In de uitvoering lopen processen niet soepel.
- Er wordt veel over het verleden gepraat, over 'hoe het hier vroeger ging'.

7 Iedereen wil erbij horen

Iedereen wil erbij horen klinkt heel logisch en vanzelfsprekend. Binding en erbij horen geeft een organisatie kracht en zorgt voor klinkende samenwerkingen en goed resultaat. Medewerkers of soms hele teams ervaren dan dat ze moeite moeten doen om erbij te horen. Belangrijke voorwaarde om erbij te horen is erkenning voor bijzondere veranderingen of gebeurtenissen. Gebeurtenissen, mensen of functies die ooit gedoe opleverden, blijven je achtervolgen omdat ze als het ware onder het tapijt zijn geveegd. Het is nodig om het voorval aandacht te geven.

Wat gebeurt er als medewerkers of teams er niet bij horen?
Organisaties die medewerkers of teams hebben die er niet bij horen, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- (On)veiligheid is een thema. Medewerkers geven aan dat ze zich niet veilig voelen of laten gedrag zien (spreken zich moeilijk uit bijvoorbeeld) waar dat uit blijkt.
- De kans op een eilandcultuur en eigen koninkrijkjes is groot.
- Je ziet onrust en gemopper.
- Medewerkers praten veel over het verleden, zoveel dat ze er regelmatig in blijven hangen.
- Er is sprake van langlopende vraagstukken die lastig oplosbaar zijn.

8 Ieder zijn/haar eigen plek in de ordening

Het komt regelmatig voor dat de ordening op papier een hele andere is dan de praktijksituatie. Dan is het organogram (het harkje) op papier een hele andere dan de informele looplijnen (bij wie moet je zijn om iets voor elkaar te krijgen?). De formele en informele machtsstructuur lijken dan niet op elkaar. Het komt voor dat er bijzondere functies zijn bedacht voor mensen die boventallig zijn verklaard. Formeel hoort zo'n functionaris er nog bij, maar in de ordening (organogram) niet meer. Dit zorgt in de onderstroom altijd voor onrust.

Wat gebeurt als de ordening niet klopt met de praktijk?
Organisaties waarbij de ordening niet klopt met de praktijk, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

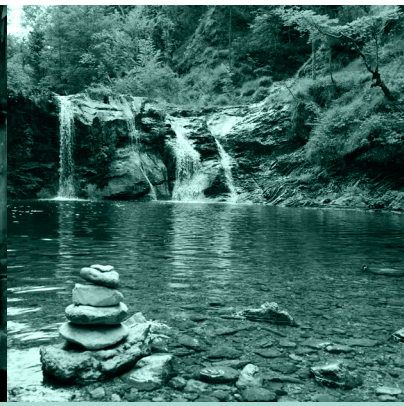
- (On)veiligheid is een thema. Medewerkers geven aan dat ze zich niet veilig voelen of laten gedrag zien (spreken zich moeilijk uit bijvoorbeeld) waar dat uit blijkt.
- Je ziet vaak onrust en gemopper.
- Er is sprake van langlopende vraagstukken die lastig oplosbaar zijn.
- Je ziet vaak gedoe in de samenwerking tussen medewerkers.
- Het lukt maar moeizaam om medewerkers in de 'vooruit stand' te krijgen.
- Medewerkers blijven hameren op hoe het anders zou moeten, ze mopperen en er is onrust.

9 Balans in geven en nemen

In iedere organisatie geeft elke medewerker arbeidsinzet en krijgt hij er waardering en beloning voor terug. Dit moet elkaar in balans houden. Het kan zijn dat er tijdelijk iets extra's van een medewerker wordt gevraagd en dat daar een passende beloning tegenover staat. Als dit niet zo is, of als er is sprake van langdurig overwerk of gebrek aan waardering, dan is er geen balans tussen geven en nemen. Zolang die balans niet in orde is leidt dat tot demotivatie bij de persoon in kwestie. Daar heeft het team en de organisatie vervolgens last van.

Wat gebeurt er als er geen balans in geven en nemen is?
Organisaties waarbij er geen balans is in geven en nemen, merken dit aan een of meer van de volgende symptomen:

- Er is weinig positieve energie in teams.
- De foutenmarge bij medewerkers is hoog.
- Er is sprake van roddel en achterklap.
- De onderlinge samenwerking tussen medewerkers loopt stroef.
- Je krijgt medewerkers moeizaam in de 'vooruit stand'.
- De kans op een eilandcultuur en eigen koninkrijkjes is groot.



C

De juiste persoon op de juiste plek

10 Benutten van talenten in je organisatie

C De juiste persoon op de juiste plek

De laatste oorzaak heeft te maken met de persoonlijke component in een organisatie. Er kan namelijk sprake zijn van een individuele mismatch tussen mens en organisatie of tussen mens en functie. Anders geformuleerd: zit de juiste persoon op de juiste plek?

10 Benutten van talenten in je organisatie

Elk mens heeft unieke talenten die alleen hij/zij heeft. Die talenten zet hij/zij automatisch en excellent in en vormt daarmee het persoonlijke DNA. Een organisatie is succesvoller als je gebruik maakt van de talenten van je medewerkers en als die aansluiten op de taken van de functie die de betreffende medewerker vervult. Medewerkers functioneren het beste als ze hun talenten volop in hun functie in kunnen zetten. Ze kunnen dan bergen werk verzetten van hoge kwaliteit.

Wat gebeurt er als er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de talenten van medewerkers?
Heb je in je organisatie te maken met één of meerdere medewerkers waar sprake is van een mismatch tussen persoonlijke talenten en de gevraagde talenten voor die plek, dan merk je dat vaak aan een of meer van de volgende symptomen:

- Ze lopen leeg op alle of een deel van hun werkzaamheden (het zogenaamde energielek).
- Ze maken fouten op onderdelen waar ze niet blij van worden.
- Afspraken worden niet nagekomen of het duurt lang voordat ze leveren.
- Er is sprake van een negatieve sfeer in een team, zeker als meerdere personen onvoldoende gebruik kunnen maken van hun talenten.
- Leidinggevenden geven aan dat ze onvoldoende zicht hebben op wat iemand wel/niet kan.
- De onderlinge samenwerking tussen medewerkers en tussen medewerkers en leidinggevenden loopt stroef.
- Je hoort verwijten over een weer over waarom mensen geen verantwoordelijkheid of eigenaarschap pakken.

Logisch dat je het niet opgelost krijgt...

...met dit overzicht van tien mogelijke oorzaken van vraagstukken in je organisatie, is het dus niet gek en misschien wel volkomen logisch dat het lastig is om zaken structureel opgelost te krijgen. Er kan namelijk veel tegelijkertijd aan de hand zijn. Er kunnen vier mogelijke redenen zijn waarom je de lastige vraagstukken en patronen in je organisatie tot nu toe niet opgelost kreeg. Dit zijn:

A Je hebt te maken met meerdere oorzaken en jij hebt er maar één aangepakt.

Een voorbeeld: Je hebt een visie- en een jaarplan en daarom denk je het goed voor elkaar te hebben. Maar dan blijft er alsnog gedoe. Dus dan weet je dat er meerdere oorzaken zijn waar je mee aan de slag moet.
Een ander voorbeeld is dat alleen aan de slag gaan met de harde kant of de bovenstroom niet het gewenste effect heeft omdat er bijvoorbeeld in de onderstroom, zoals bij één of meerdere basisbehoeften, nog van alles aan de hand is. Ook dan blijf je te maken houden met symptomen als slecht samenwerken of eigen koninkrijkjes, ondanks dat je één van de oorzaken hebt aangepakt.
Een derde voorbeeld is de impact van medewerkers die niet werken vanuit hun talenten en/of op de verkeerde plek zitten. Als je aan andere oorzaken werkt en deze vergeet, dan kan dat nog steeds leiden tot veel gedoe of tot andere symptomen waardoor je in je organisatie aan blijft lopen tegen langlopende vraagstukken of stroeve samenwerkingen.

B De symptomen die bij de verschillende oorzaken horen, zijn hetzelfde en daardoor heb je mogelijk de verkeerde oorzaak aangepakt.

Veel van de beschreven symptomen zie je bij meerdere oorzaken terug. Zo komt het symptoom ‘waarom doen we de dingen zoals we ze doen’ op veel plekken voor. Zo zie je die bij het niet erkennen van één van de basisbehoeften alsook bij meerdere oorzaken die organisatorisch niet orde zijn. Je kunt alle organisatorische oorzaken hebben aangepakt, maar als de symptomen blijven, dan is er ook (nog) iets anders aan de hand.
Een ander voorbeeld is het symptoom dat (on)veiligheid een thema is. Die zie je bij vijf oorzaken terugkomen en ook nog eens een keer bij zowel de basisbehoeften, de organisatorische oorzaken alsook de juiste persoon op de juiste plek. Mocht je iets hebben aangepakt en de symptomen blijven, dan is de kans groot dat je mogelijk de verkeerde oorzaak hebt aangepakt of dat er nog meer oorzaken aangepakt moeten worden.

C Je ziet zelf niet welke oorzaak of oorzaken het zijn omdat je er middenin zit. Je maakt deel uit van het vraagstuk en daardoor heb je mogelijk een blinde vlek.

Elk mens heeft blinde vlekken en de kans op een blinde vlek is groter als je midden in de situatie zit. Je maakt zelf deel uit van een organisatie en de vraagstukken die er spelen. Je hebt er vaak ook al veel aan gedaan om kwesties op te lossen. Ongetwijfeld stel je je reflectief op en ben je bereid naar jezelf te kijken. Alleen zie je het soms domweg niet omdat afstand nemen nu eenmaal lastig is als je dag in dag uit met hetzelfde geconfronteerd wordt. Op een gegeven moment zie je door de bomen het bos niet meer.

D Je hebt de oorzaak of oorzaken op het verkeerde moment aangepakt omdat bijvoorbeeld een bovenliggende oorzaak eerst aangepakt had moeten worden.

Niet alle oorzaken kunnen gemakkelijk gelijktijdig opgepakt worden; er zit een bepaalde logische volgorde in en toch hoeft het ook weer geen lineair proces te zijn. Het luistert best nauw wat je wanneer doet. Je kunt bijvoorbeeld lastig een afgeleide visie en koers voor een team maken als er geen organisatiebrede visie is, want welke bijdrage lever je dan met je team aan het geheel?
Ook is er een relatie tussen de juiste persoon op de juiste plek en de balans in geven en nemen. En datzelfde geldt voor de juiste persoon op de juiste plek en dat de ordening op papier klopt met de praktijk. Deze twee basisbehoeften moeten op orde zijn en zijn daarmee een randvoorwaarde voor andere oorzaken die je op orde wilt brengen. Het is leuk om bezig te gaan met talenten van medewerkers maar als de basisbehoeften niet op orde zijn, dan is de voedingsbodem nihil. Sterker nog, op het moment dat (on)veiligheid een issue is in je organisatie, zal het werken met talenten met de nodige argwaan worden bekeken.

Wat is er nodig?

1 Uitzoomen

2 Inzoomen

Wat er nodig is,

zijn twee globale stappen. Namelijk, eerst uitzoomen en daarna pas inzoomen. Het is nodig te achterhalen wat er precies aan de hand is. Dat doe je door uit te zoomen. Vervolgens ga je aan de slag met een gerichte aanpak door in te zoomen op de gevonden oorzaak (of oorzaken).

1 Uitzoomen

Uitzoomen betekent dat je aan de hand van vragen en gesprekken de huidige situatie in beeld brengt. Je doet een stapje terug en kijkt van een afstandje naar de problemen die zich voordoen. Belangrijk in deze stap is om het oordeel uit te stellen en nog geen acties op te gaan pakken. Je kunt hiervoor gesprekken voeren met de belangrijkste betrokkenen en je oor te luisteren leggen. Wat valt je op? Zijn er patronen te zien of juist niet? Welke emoties en gevoelens spelen er? Zijn vraagstukken langlopend en complex? Welke oorzaken herken je al dan niet uit het overzicht 1 tot en met 10?
Mogelijk spelen er meerdere oorzaken of is het lastig te achterhalen welke het is. Je kunt dan een analyse uitvoeren die stap voor stap en methodisch kijkt naar alle informatie die je verzamelt. Doordat je alle informatie kunt categoriseren en volgens een vaste methodiek werkt, krijg je meer inzicht in wat er speelt en welke oorzaken aangepakt moeten worden. Dit is essentieel omdat elke oorzaak ook weer vraagt om een andere aanpak om het opgelost te krijgen. Daarom is het essentieel om het uitzoomen goed te doen en er de tijd voor te nemen. Doe je dit te gehaast, dan is de kans groot dat je alsnog de verkeerde oorzaken aanpakt of ze op de verkeerde manier aanpakt. En dan blijven alle symptomen bestaan.

2 Inzoomen

Het inzoomen begint vervolgens met de uitkomst van de analyse. Uit de analyse blijkt welke oorzaak of oorzaken precies bij jou of je organisatie speelt/spelen. Daar ga je vervolgens mee aan de slag door een gerichte aanpak te formuleren. De uitkomst van de analyse zegt ook iets over de volgorde waarin je de gevonden oorzaken aanpakt. Het lijkt logisch dat de volgorde van de 10 oorzaken ook iets zegt over de volgorde in de aanpak. En dat is ook zo. Je kunt bijvoorbeeld geen afgeleide koers hebben voor je team als die er niet voor de gehele organisatie is. Als uit de analyse blijkt dat je aan de slag kunt met oorzaken die te maken hebben met het ontbreken een basisbehoefte, dan is het raadzaam die als eerste aan te pakken. Die blijven je namelijk achtervolgen, ook al heb je alle bedrijfskundige voorwaarden op orde.
Uiteraard kunnen sommige oorzaken ook min of meer gelijktijdig aangepakt worden. Het is dus niet zo dat ze allemaal in een bepaalde volgorde aangepakt moeten worden. Het benutten van je talenten is iets waar je vaak goed mee aan de slag kunt gaan, mits (on) veiligheid geen groot thema is.
Kortom, inzoomen is afhankelijk van de uitkomst van de analyse en daarmee maatwerk voor elke organisatie.

Deze twee stappen kun je toepassen op je hele organisatie, maar ook op een team. Of dat nu een afdeling is of je directie- of managementteam, de werkwijze is in alle gevallen toepasbaar. Het is op voorhand lastig in schatten hoeveel tijd zoiets vraagt, omdat de tweede stap sneller kan naarmate er minder oorzaken uit de analyse komen. Ook vraagt het doorlopen van alle stappen voor een hele organisatie uiteraard meer tijd dan voor een enkel team.

Voor het uiteenrafelen van de symptomen en de oorzaken, is het goed om een buitenstaander in te schakelen. Zeker als je al enige tijd bezig bent geweest om het zelf aan te pakken en het je telkens niet lukt om het structureel op te lossen. Dan heeft het meerwaarde om iemand in te schakelen die buiten de context staat en met een onafhankelijke blik kijkt naar wat er nu daadwerkelijk aan de hand is.

Ik help je graag!

Waarom ik?

In mijn werk en als bestuurder van een grote vrijwilligersorganisatie combineer ik veel van wat ik in mijn loopbaan heb gedaan en geleerd. Zo help ik directeuren en bestuurders in de publieke sector en bij familiebedrijven met gedoe in hun MT en in onderdelen van hun organisatie. Ook kijk ik met hen naar hun eigen rol. Vaak hoor ik van mijn klanten terug dat ik schouder aan schouder met ze heb gestaan en ze zich gesteund voelden om hun eigen positie nog beter in te nemen.
Ik begin altijd met de vraag achter de vraag en maak vervolgens de terugkerende patronen inzichtelijk. Daarbij kijk ik naar alle eerder beschreven oorzaken en kom met voorstellen zodat er een duurzaam gezonde organisatie ontstaat.

Ik maak het onzichtbare zichtbaar én bespreekbaar op een zorgvuldige manier. Hierdoor worden de doelen en de gemeenschappelijke taal in je organisatie weer helder. Dit doe ik door middel van spiegelen, inzichten geven, verbanden zien en ik breng stevigte mee. Mijn basis ligt in het werken met en vanuit talenten en sterke punten van iedereen in de hele organisatie.

Achtergrond

Mijn stevigte zit ‘m in een combinatie van mijn eigen talenten en sterke punten én het hebben van een achtergrond in zowel de toegepaste bedrijfskunde als systemisch werken. Daarmee combineer ik bovenstroom met onderstroom en organisatorische invalshoeken met persoonlijk functioneren.

Mijn bedrijfskundige achtergrond kent zijn oorsprong in een postdoc opleiding in 2013. Sindsdien heb ik nog een MBA toegepaste bedrijfskunde gedaan en mag ik me inmiddels Register Bedrijfskundige noemen. Op dit moment bekwaam ik nog altijd verder tot Bedrijfskundig Meester, de hoogste graad die er is in de toegepaste bedrijfskunde.

Sinds 2016 heb ik ervaring met systemisch werk op het gebied van familiesystemen en organisatieopstellingen. Ik ben gefascineerd door de inzichten die ontstaan in de bovenstroom door deze manier van kijken. Ook de eenvoud van oplossingen die zich aandienen, spreekt me aan.

Tot slot put ik uit tal van cursussen en opleiding die onder de noemer ‘persoonlijke ontwikkeling’ vallen. Ik heb kennis van en ervaring met Avatar@, Positive Intelligence en de Sedonamethode. Ook heb ik inmiddels meer dan 100 mensen en hun teams geholpen met het duiden van hun Gallup talententesten.

Tot slot nog een ‘garantie tot beweging’. Samenwerken met mij betekent dat jij en je mensen in beweging komen. Mocht je daar niet van houden, dan ben ik niet de geschikte persoon voor je.

Contact?

Ben je benieuwd of ik iets voor jou kan betekenen? Neem dan gerust contact met me op voor een vrijblijvend gesprek. In dat gesprek kunnen we allebei verkennen of mijn werkwijze aansluit op jouw vraag. Je kunt me daarvoor bellen op 06-51586147 of mailen via ingrid@innerstrengths.nl.

E-book
Ingrid Kramer | Innerstrengths
©2022

Inner strengths