

1 DE THEORIE ACHTER STUREN IN JE WERK

De training is opgebouwd uit drie puzzelstukken. Wij noemen dit puzzelstukken, omdat uiteindelijk de medewerker gegeven het doel van de organisatie bepaald hoe voor hem de puzzel er uit gaat zien.

1.1 PUZZELSTUK 1

Je kunt op vier niveaus naar een organisatie kijken.

doel	⇒ wat
structuur	⇒ hoe
situatie	⇒ met wie
individu	⇒ ik

1.1.1 wat

Het wat gaat over het doel van de organisatie. Dit klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk komen wij vaak tegen dat medewerkers niet weten welke doelen er gerealiseerd moeten worden.

1.1.2 hoe

De structuur is het niveau waarop gekeken wordt hoe men het doel gaat bereiken. Dit is het niveau waarop een organogram gemaakt wordt.

1.1.3 met wie

De situatie is het niveau waarop men zich afvraagt met wie men moet samenwerken om het doel van de organisatie te realiseren. Wat verwacht men van zichzelf?; wat verwacht men van de ander?; Hoe zou men graag samenwerken? Op het niveau van de situatie staat de vraag naar de samenwerking centraal.

1.1.4 individu

Op het niveau van het individu wordt gekeken naar de persoon zelf. Ieder mens zit op een bepaalde manier in elkaar. Ieder mens heeft zijn eigen historie en zijn eigen toekomst. Inzicht in jezelf is belangrijk om steeds weer te kunnen toetsen of de ontwikkeling van de organisatie nog past bij de eigen ontwikkeling. Op het niveau van het individu staat ontwikkeling centraal.

1.2 PUZZELSTUK 2

Voor het goed functioneren van een organisatie is helderheid belangrijk en wie waar verantwoordelijk voor is. Wij onderscheiden hier drie elementen:

1. Verantwoordelijkheden
2. Heldere taken
3. Bevoegdheid om te handelen

Rond het hebben van verantwoordelijkheid zit bijna altijd een spanningsveld in een organisatie. Een uitspraak is: Geef mij maar eerst de verantwoordelijkheid en dan ga ik er wel naar handelen. Feitelijk werkt het anders. Het **vermogen** om te

handelen in een situatie is leidend in een organisatie en niet de verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid volgt het vermogen om te handelen. Met het groeien van het vermogen om te handelen in een situatie, groeit ook de verantwoordelijkheid. Het vermogen om te handelen is een belangrijk onderdeel van het fundament onder de samenwerking. Het is dan ook van essentieel belang om de medewerker de ruimte te geven om de bevoegdheden en taken die passen bij zijn competenties te ontwikkelen.

2 BESCHRIJVING TRAINING

Bij de leidinggevende komt een veranderingsproces op gang waarbij hij aan de slag gaat met vragen over zijn eigen bijdrage aan het realiseren van het doel van het project. Hoe kan ik gegeven het doel van het project en gegeven mijn eigen leerdoel, vanuit de samenwerking een bijdrage leveren aan het realiseren van het doel?

2.1 INTERVIEW

De training begint met een interview waarin de trainer kennis maakt met de leidinggevende.

2.2 SPIEGELTRAINING

De Spiegeltraining duurt twee dagen en wordt bij ons op kantoor in Heerlen gegeven. Gedurende deze twee dagen komen de volgende vier vragen aan bod.

2.2.1 Wat?

Het wat gaat over het doel van de training. Dit klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk komen wij vaak tegen dat leidinggevendenden niet weten welke doelen er gerealiseerd moeten worden.

2.2.2 Hoe?

De structuur is het niveau waarop gekeken wordt hoe men het doel gaat bereiken.

2.2.3 met wie?

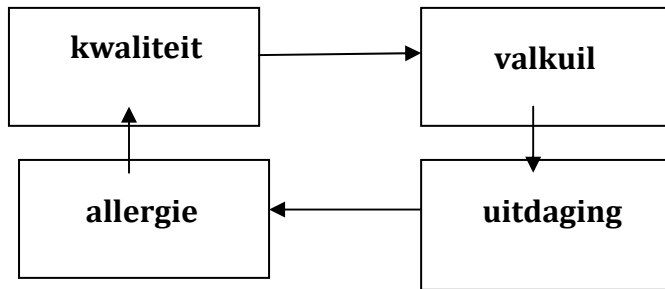
De situatie is het niveau waarop men zich afvraagt met wie men moet samenwerken om het doel van de organisatie te realiseren. Wat verwacht men van zichzelf?; wat verwacht men van de ander?; Hoe zou men graag samenwerken? Op het niveau van de situatie staat de vraag naar de samenwerking centraal.

2.2.4 Individu?

Op het niveau van het individu wordt gekeken naar de persoon zelf. Ieder mens zit op een bepaalde manier in elkaar. Ieder mens heeft zijn eigen historie en zijn eigen toekomst. Inzicht in jezelf is belangrijk om steeds weer te kunnen toetsen of de ontwikkeling van de organisatie nog past bij de eigen ontwikkeling.

Om daadwerkelijk te leren is het noodzakelijk dat iedere deelnemer aan de training een leerdoel formuleert. Als hulpmiddel gebruiken wij hierbij kernkwadranten.

Met behulp van het kernkwadrant wordt samen met de leidinggevende het leerdoel geformuleerd.



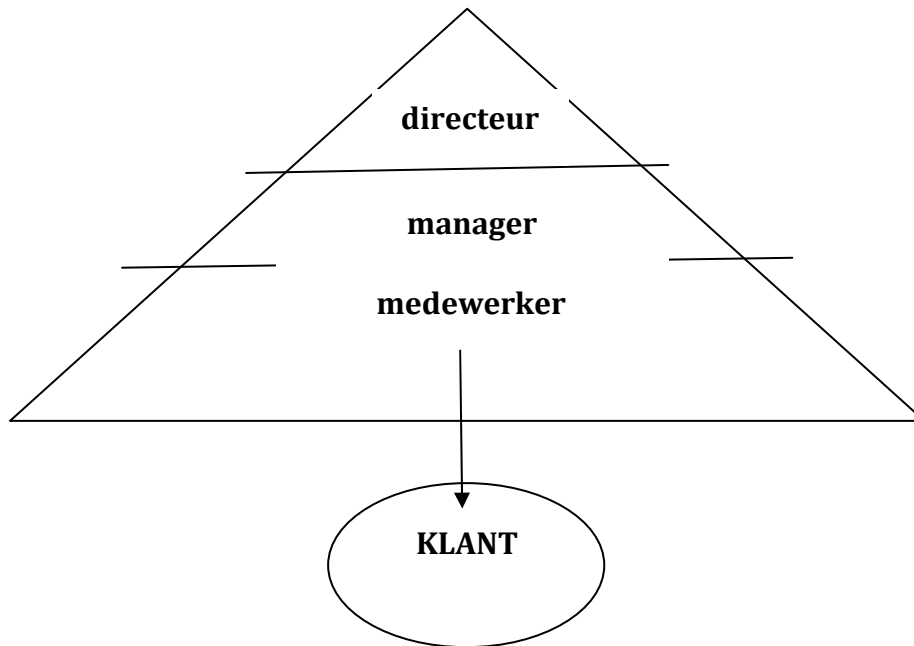
2.3 ONT-WIKKELTRAINING

In dit onderdeel van de training gaan we de Ardennen in en wordt er middels opdrachten gewerkt aan teambuilding. In de teambuilding, die bestaat uit afwisselend samenwerkingsopdrachten en individuele opdrachten, gaat de deelnemer op zoek naar grenzen. Wij sturen tijdens de teambuilding op het werken aan het eigen leerdoel in het team. De kracht van dit onderdeel is dat je het vooral moet doen. Als de deelnemers 's-avonds terug lopen naar de locatie dan zijn ze of de rots af geweest of niet. En dit is de voedingsbodem voor op een andere manier met elkaar in gesprek komen.

2.4 PUZZELSTUK 3

2.4.1 Piramide-organisatie

De meeste organisaties zijn gestructureerd volgens het onderstaande piramidemodel.

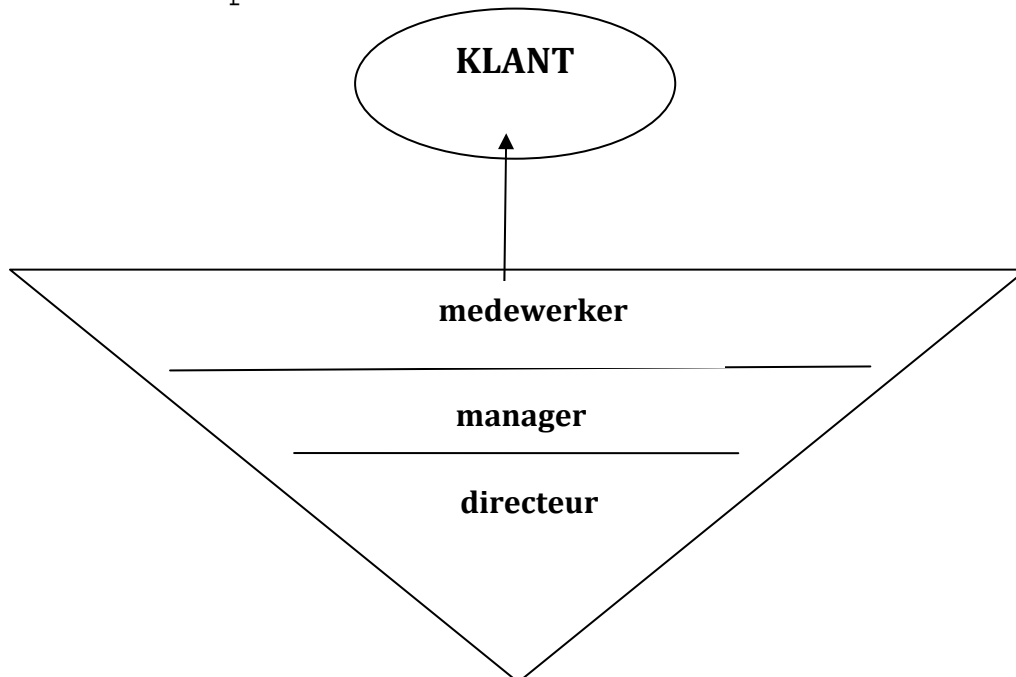


Daarbij functioneert de Directeur in de top van het bedrijf en de medewerker functioneert helemaal onderin het bedrijf. De klant is sluitpost van het denken in deze organisatie. Als de directie het gevoel heeft dat het niet goed gaat in het bedrijf, dan wordt er ingegrepen op het niveau van structuur. Men gaat re-organiseren. Mensen worden vervangen; het werk wordt anders gestructureerd; afdelingen worden opgeheven of samengevoegd. Men doet dit in de verwachting dat daarmee het probleem is opgelost. Wijzigingen in de structuur geeft de medewerker een oncomfortabel gevoel. Men wordt onzeker over de eigen positie en als dit niet goed gemanaged wordt, dan schiet de medewerker in de angst. Angst om ontslagen te worden. En als mensen door angst gegrepen worden raken stuurloos. In plaats van dat het probleem zich oplost, wordt het probleem versterkt door de onzekerheid en angst, waarin de medewerker terecht komt.

Deze piramide organisatie is een organisatie waar de ratio overheerst. In deze organisatie wordt niet geluisterd naar het onderbuik gevoel. Er is geen plaats voor emotie.

2.4.2 Frietzak-organisatie

In een organisatie die is opgebouwd volgens het frietzakmodel ligt alle focus op de relatie tussen de klant en de medewerker.



Alles wat er gebeurt in de organisatie moet aantoonbaar een bijdrage leveren aan de relatie tussen de klant en de medewerker. In deze organisatie zit de Directie onderin. Hieraan ontleent het model ook zijn naam. Immers in een frietzak zit het vet ook onderin.

Als de Directie het gevoel heeft dat het niet goed gaat in de organisatie dan zal men vragen stellen over de kwaliteit van de samenwerking. Men intervenueert op het niveau van de situatie. In deze organisatie wordt veel waarde gehecht aan emotie en buikgevoel. Het bijzondere aan deze organisatie is dat de structuur volgt uit de samenwerking. Immers, als je weet wat je van elkaar kunt verwachten en hoe je met elkaar wilt samenwerken, dan volgt automatisch de structuur.

Bij een piramide organisatie wordt de structuur van bovenaf opgelegd. Bij de Frietzak organisatie komt de structuur voort uit de samenwerking. De beweging van een piramide organisatie naar een frietzak organisatie is een beweging van een intern gerichte organisatie naar een klantgerichte organisatie.