

## Met dank aan:

Alle mensen die deelgenomen hebben aan IVT-organisatietrajecten, Bouke, Geni, Ilse, Janneke, Jikke, Hans en Ria voor hun steun, advies en kritische noot.

Copyright: © 2012 IVT, Diepenheim

Auteurs: Gerda de Leeuw, IVT, Centrum voor Ontwikkeling  
Petra van de Kop, KOP Coaching & Organisatieontwikkeling  
Omslag: Gerda de Leeuw (tekening), Martine Janzen (ontwerp)  
Vormgeving en illustraties: Jikke Bakker  
Druk: Drukkerij Modern, Bennekom

ISBN: 978-90-809802-0-4  
NUR: 130

1e druk: juli 2012

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Gerda de Leeuw	Petra van de Kop
IVT, Centrum voor Ontwikkeling	KOP Coaching & Organisatieontwikkeling
Stedeke 10, 7478 RV Diepenheim	Simon Vestdijkstraat 14, 6708 NW Wageningen
Telefoon: 0547 292128	Telefoon: 06 52121298
E-mail: <a href="mailto:ivtontwikkeling@planet.nl">ivtontwikkeling@planet.nl</a>	E-mail: <a href="mailto:petra@kopcoaching.nu">petra@kopcoaching.nu</a>
Website: <a href="http://www.ivtontwikkeling.nl">www.ivtontwikkeling.nl</a>	Website: <a href="http://www.kopcoaching.nu">www.kopcoaching.nu</a>

## Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	6
2. IK: Persoonlijk leiderschap	11
3. WIJ: Samenwerken voor de klant	34
4. ZIJ: Wat vraagt de klant aan de organisatie en aan jou?	51
5. HET: De organisatie in een veranderende context	59
6. Intervisie: Samen leren en ontwikkelen	75
Literatuurlijst	86
Over de auteurs	87

## Voorwoord

Twee jaar geleden ontmoette ik Petra van de Kop tijdens een training. We vonden elkaar op de thema's organisatieontwikkeling, leiderschap, samenhang van mens en omgeving, systemisch werken. In die tijd was ik bezig met een traject van meerdere groepen bij een zorginstelling, waar ik met groepen medewerkers, hun begeleider-coaches en managers zocht naar een 'route' om de ontwikkeling van het zelfsturend vermogen van medewerkers te vergroten. Eerder had ik dit traject in andere dienstverlenende organisaties uitgevoerd. De afspraak werd al snel gemaakt om dit traject gedeeltelijk samen te doen.

Tijdens de training ontstond het idee om er een boekje over te schrijven. Vooral ook omdat veel medewerkers enthousiast waren over dit traject. De manier waarop ze opener werden naar elkaar toe in de samenwerking en meer zelfinzicht kregen op een praktische manier vonden ze bijzonder. Ze vertelden dat ze dit nog niet eerder zo hadden meegemaakt.

Eerdere groepen medewerkers die dit traject volgden, hebben dit ook aangegeven. Dit stimuleerde ons om te kijken of we de route van dit traject op papier konden zetten. Woorden geven aan een route die meestal intuïtief ontstaat, is moeilijk. Het is gemakkelijker om de route te geven en het in de interactie te laten ontstaan. Toch hebben we een poging gedaan.

### Uitgangspunt

Ons uitgangspunt is dat je als mens in elke situatie, bij alles wat je doet, jezelf inzet. Je bent als mens de belangrijkste schakel. Dit lijkt heel eenvoudig en logisch. In de praktijk blijkt dit vaak een zoektocht. Velen handelen meer vanuit hoe het hoort en hoe het moet dan vanuit hun authentieke zelf. Het doel van onze trainingen is om mensen in verbinding te brengen met hun authentieke zelf (innerlijke waarden en drijfveren), zodat ze van hieruit kunnen handelen in werk- en leefsituaties. Ze leren te schakelen vanuit de verbinding met zichzelf naar het dagelijks bestaan en terug. Dit vergroot het zelfsturende vermogen.

### Doel

Ons doel is mensen te trainen hun zelfsturend vermogen in het dagelijkse bestaan (werk en privé) in te zetten vanuit de verbinding met hun authentieke zelf. We willen op deze manier bijdragen aan samenleving die naast geld verdienen, resultaten halen ook oog heeft voor de menselijke waarden en de menselijke maat. We geloven dat vanuit dat 'oog' niet alleen een duurzame manier van samenwerking

ontstaat, maar ook betere resultaten te behalen zijn. Vanuit de verbinding die ontstaat in en tussen mensen kunnen duurzamere organisaties ontstaan.

Wij hopen dat dit boekje je energie zal geven en je zal aanzetten om dat wat je energie geeft ook in te zetten in het dagelijks leven.

Gerda de Leeuw

# 1. Inleiding

Dit boek is bedoeld voor **teams en teamleden die aan de slag willen** met de ontwikkeling van **samenwerking en klantgerichte dienstverlening**. Het is gebaseerd op onze ervaringen binnen dienstverlenende organisaties.

**Organisaties in de non-profit sector** (zoals gemeenten, zorginstellingen, waterschappen, woningbouwcorporaties en politieorganisaties), waar wij voor werken, **hebben op alle niveaus te maken met directe klantcontacten**. In deze organisaties is al jaren een omslag aan de gang van productgericht naar meer markt- en klantgericht werken. De omgeving, de markt, de klanten, hebben meer invloed gekregen op het bestaansrecht van deze organisaties. Dat zien we terug in organisatievisies: 'de klant of de burger staat centraal'; 'oplossingsgericht werken met de cliënt centraal'; 'wijkgerichte benadering'.

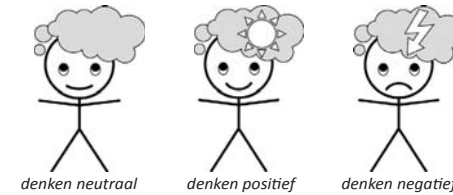
Binnen de non-profitsector is naast het bestaansrecht de factor 'leefbaarheid' de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Het **bestaansrecht** gaat over het WAT en het WAAROM van een organisatie. WAT voor dienst of product wordt er geleverd en WAAROM bestaat de organisatie? Wie heeft er geld over voor de dienst of product? Wie gebruikt de dienst? De **leefbaarheid** gaat over motivatie van medewerkers om deel uit te willen maken van de organisatie. Wat zet je als medewerker in van jezelf en wat krijg je er van de organisatie voor terug? Dit kan in materiële zaken (geld, goederen) uitgedrukt worden en in immateriële zaken (contact, waardering, energie). Leefbaarheid is een belevingsfactor. Wij drukken de belevingsfactor uit in energie. Zijn mensen tevreden en gemotiveerd, is er een balans tussen geven en nemen, dan drukken we dit uit als positieve energie. Zijn mensen ontevreden en ongemotiveerd, is er een onbalans in geven en nemen, dan drukken we dit uit in negatieve energie.

Deze nadruk op de leefbaarheid heeft te maken met de overgang waarin we ons bevinden. Voorheen werden organisaties ingericht vanuit efficiency-oogpunt. De focus lag op processen en protocollen, op rollen, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het idee was dat als je organisaties strak inricht, je op efficiënte wijze goede producten kunt leveren. Als medewerker diende je je aan dit systeem en aan de regels te houden. Uit te voeren wat van bovenaf bedacht was. Het is al langer duidelijk dat deze oude manier van organiseren niet meer werkt. Dit hiërarchische organisatiemodel is niet geschikt om maatwerk te leveren en goed en snel in te spelen op de veranderende vraag van de klant.

Mensen vragen dus steeds meer om 'zachte' menselijke waarden zoals service, kwaliteit en aandacht, in plaats van 'harde' waarden zoals prijs, efficiency en rendement. We zien dat in de maatschappij, in organisaties, in teams, en bij individuele medewerkers deze 'harde' en 'zachte' waarden botsen. Er is een spanning tussen beiden. Wij hebben ervaren dat medewerkers, managers en klanten die menselijke waarden belangrijk vinden. Steeds meer is het zoeken naar een balans tussen menselijke waarden en prijs, efficiency en rendement. Als er balans is tussen geven en nemen ontstaat er energie bij en tussen mensen.

De mate waarin je energie toeneemt of afneemt, willen we zichtbaar laten worden. Dit kan door *je bewust te worden van je denken, voelen en doen*. In dit boekje laten we zien hoe je je bewust kunt worden van onderliggende opvattingen, emoties en motieven; je denken en voelen dat meestal onzichtbaar blijft in de dagelijkse omgang. Dit denken en voelen bepaalt je gedrag, dat wat je doet. Het boven water halen hiervan draagt bij aan duurzame samenwerking en klantgerichte dienstverlening.

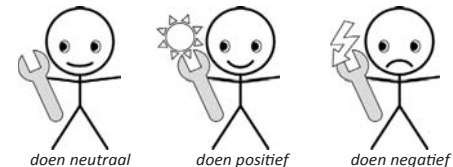
**Denken** zullen we aangeven met:



**Voelen** zullen we aangeven met:



**Doen** zullen we aangeven met:



In de praktijk zien we dat de **omslag naar meer mensgerichte dienstverlening nogal wat vraagt van medewerkers**. Het automatisch handelen op 'vraag van...' is niet meer leidend zoals voorheen. Medewerkers krijgen steeds meer verantwoordelijkheid en aan medewerkers wordt gevraagd meer autonoom te handelen, binnen de afgesproken kaders. Dit betekent dat je als medewerker steeds zelf beoordeelt of de regels kloppen of ze klantgericht zijn en of je van de gebaande paden af kunt wijken om maatwerk te leveren als dat nodig is. Je beoordelingsvermogen als medewerker, je houding en je gedrag zijn bepalend geworden voor de kwaliteit van de dienstverlening. Dit vraagt nieuwe competenties van medewerkers zoals persoonlijk leiderschap, zelfreflectie en communicatie.

Er is veel geschreven over leiderschap, teamcoaching en effectieve teams. Meestal voor managers of coaches. **Wij richten ons bewust op medewerkers**. In de dagelijkse praktijk maken we steeds weer mee dat werkzaamheden anders gaan dan wat je als team of organisatie met elkaar afspreekt. We zien regelmatig goedwillende medewerkers in hun valkuilen stappen, te lang wachten om hun mond open te doen, te voorzichtig zijn, te weinig zichtbaar, of soms weer te nadrukkelijk aanwezig, of soms niet goed voor zichzelf zorgen. Hierdoor komen medewerkers niet uit de verf, raken gefrustreerd en kunnen hun kwaliteiten en energie onvoldoende inzetten voor de klant. Dit gaat ten koste van klantgerichte dienstverlening.

In teamtrainingen stellen medewerkers vragen. "Hoe kan dit anders?" "Hoe kan ik leren minder gefrustreerd te reageren?" "Hoe kan ik beter in balans blijven?" Volgens ons gaat het om bewustwording. Leren kijken naar wat er gebeurt in de organisatie, het team, bij de leden en jezelf. Begrijpen wat er gebeurt en je steeds afvragen of je zo met elkaar nog op de juiste koers zit. Het daar met elkaar over hebben en bijsturen waar nodig.

Met onze aanpak richten we ons op zien en begrijpen wat je doet en hoe dat zich verhoudt tot het grotere geheel (de klant, de organisatie, het team). Dit betekent dat je als medewerker stilstaat bij de vragen van de klant, de regels en rollen die de organisatie hierbij voorstelt en bij je eigen waarden, kwaliteiten, mogelijkheden en grenzen. Je kijkt naar eigen indrukken en aangeleerde manieren.

Voor leren en veranderen is (zelf)inzicht nodig. Herkennen dat je de dingen op een bepaalde manier doet. Erkennen en loslaten van oude patronen en nieuwe positieve ervaringen opdoen. Mogelijk ben je al vaker bezig geweest met inzicht krijgen in wie je bent? Je hebt misschien al gekeken naar welk type je bent, of wat je favoriete teamrol is, of wat je kernkwaliteiten zijn? Dit zijn prima middelen om je

te helpen ontdekken wie je bent en wat je doet. Vaak volgen daar veranderwensen uit, actieplannen, persoonlijke ontwikkelplannen. Het gevaar is grote ambities en teleurstelling als het niet lukt deze te realiseren. Veel trajecten zijn alleen gericht op resultaat en minder op het leerproces.

Wij richten ons op het leerproces, leren leren, en op het resultaat, als richting. Wij geloven dat de kracht van leren vooral zit in het leren omgaan met de dagelijkse realiteit, met alle positieve en negatieve aspecten, met ideeën, mogelijkheden, weerstand en angsten. Als je als mens leert waar te nemen wat je denkt, voelt en doet en je leert naar jezelf te kijken zonder oordeel dan kun je vervolgens ook zo leren kijken naar anderen. Dan ontstaat gezamenlijkheid waarin gezocht kan worden met elkaar naar nieuwe mogelijkheden die voorbij het 'hoe het hoort en moet' principe gaan. Dit vraagt vervolgens aanpassing in afspraken en regels (de inrichting) waar je met je manager of andere units of afdelingen over moet gaan praten. Zo ontstaat ontwikkeling en sturing vanonder af. Wij noemen dit een proces van zelfsturing.

## Opbouw van dit boek

In dit boek kijken we achtereenvolgens naar **IK** (persoonlijk leiderschap), **WIJ** (het team), **ZIJ** (de klant) en **HET** (de organisatie).

**Hoofdstuk 2** gaat over persoonlijk leiderschap. In dit hoofdstuk gaat het om stilstaan bij jezelf. Wat vraagt de dienstverlening van jou als medewerker? Je neemt jezelf altijd mee in je werksituatie. Wie ben jij, wat vind je van belang in werk, welke behoeften, waarden, dromen en wensen heb jij en kan je deze kwijt in je werk? Hoe maak jij contact met de klant? Wat heb jij bij te dragen aan de klant, deze organisatie en dit team? En in hoeverre ben jij verantwoordelijk voor hoe het team en de organisatie functioneert?

In **hoofdstuk 3** staat het team centraal. Hoe geven jullie als team invulling aan de dienstverlening aan de klant? Wat vraagt die dienstverlening van de samenwerking met elkaar? Hoe blijf je jezelf (IK) en maak je deel uit van het team (WIJ). Hoe verbinden jullie alle individuele IKKEN in het team met elkaar op een manier die energie geeft en tot WIJ leidt. En hoe maken jullie als teamleden contact met elkaar? Kunnen jullie zijn wie je bent, is er open communicatie in WIJ?

In **hoofdstuk 4** starten we met het verbreden van je blik. Wat is het grotere geheel waarin je als medewerker en team opereert? We kijken eerst naar de klant. WAT wil de klant, ZIJ, eigenlijk en WAAROM? En wat vraagt dit van de organisatie en van jou?

In **hoofdstuk 5** kijken we naar de organisatie, HET. We staan stil bij Bestaansrecht en Leefbaarheid en wat je hiervoor nodig hebt in de Inrichting en het Management.

In **hoofdstuk 6** staan we stil bij 'leren met en van elkaar'. We laten zien hoe je intervisie in kunt zetten om de mensgerichte dienstverlening binnen je organisatie verder te ontwikkelen. Dit proces van samen leren versterkt de teamsamenwerking en draagt bij aan de leefbaarheid in de organisatie.