

Case 2 Cultuurverandering, koorddansen als competentie van de adviseur

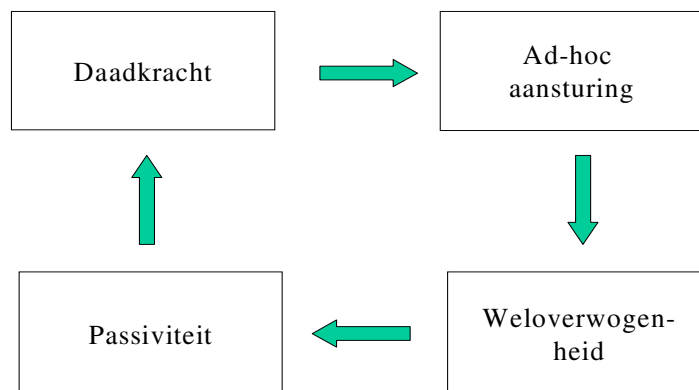
In augustus van dit jaar ben ik gestart met het begeleiden van een IT-bedrijf om hun cultuur te veranderen. Na een analyse heb ik samen met het MT geconcludeerd dat het bedrijf te kampen heeft met: hectiek in de organisatie, onduidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, passieve medewerkers, ontbreken van een teamcultuur, altijd voorkeur geven aan de druk van klanten, etc. Al met al een situatie waarin medewerkers niet meer trots zijn op het bedrijf waar ze werken en weinig initiatief tonen.

Het management wil al een tijd een omslag in de cultuur, maar als adviseur merkte ik dat ze dit proberen te doen door steeds meer druk op de organisatie te leggen en eigenlijk steeds meer hectiek en onduidelijkheid te creëren. Een treffend voorbeeld van te veel aan daadkracht (kernkwaliteit) wat uitmondt in ad-hoc aansturing (valkuil).

Van groot belang was om de verandering goed doordacht aan te pakken en ruimte te creëren voor medewerkers om hun ideeën en initiatieven in te brengen. In overeenstemming met het management is besloten om een verandergroep in te richten met daarin enkele medewerkers om de verandering vorm te geven.

Na 2 maanden was er kritiek op de aanpak. Het ging niet snel genoeg, het was niet duidelijk waar we naar toe gingen en er waren nog geen concrete resultaten. Mij werd passiviteit verweten. Het management wilde de druk opvoeren en was van plan om er nog een portie daadkracht aan toe te voegen.

Daar ik goede ervaring heb met Kernkwadranten (zie <http://www.mijnkernkwaliteiten.nl/>) ben ik met het management een kwadrant hiervan gaan maken. Het verbaast mij nog steeds na al die jaren hoeveel je hiermee kan bereiken. Ineens werd het management duidelijk dat mijn kwaliteit die ik belangrijk vindt voor de cultuurverandering hun uitdaging was. We hadden elkaar op valkuil en allergie gevonden.



Het is de kunst als adviseur om een verandering tegengesteld te kunnen organiseren om doorbraken te kunnen creëren in de huidige cultuur van een organisatie. Spanningen ontstaan hierdoor, dat kan niet anders. De spanningen moeten niet te hoog opgevoerd worden, zodat de adviseur na een tijdje buiten de deur staat. Je moet in staat zijn duidelijk te maken dat de spanningen noodzakelijk zijn. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie vanaf het begin is daarbij een belangrijke randvoorwaarde, om deze spanningen bespreekbaar te kunnen maken. Het blijft echter ook daarna een kwestie van koorddans. Valkuilen en allergieën liggen nog steeds op de loer.

Case 2 Cultuurverandering, koorddansen als competentie van de adviseur

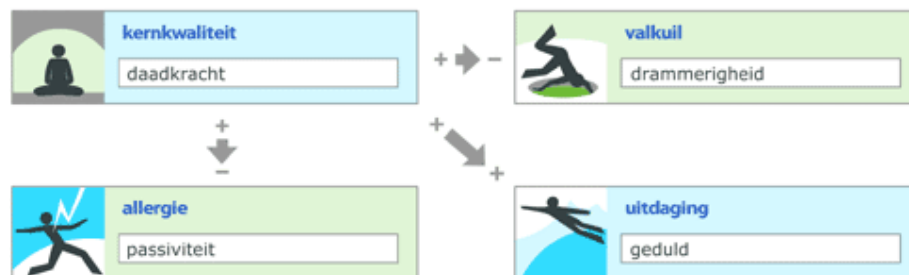
Korte uitleg Kernkwadanten (bron : <http://www.mijnkernkwaliteiten.nl/>)

Kernkwaliteiten en het kernkwadrant volgens Daniel Ofman

Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon behoren. Het zijn de specifieke sterktes die iemand bij uitstek kenmerken. Iedereen heeft een aantal van deze kwaliteiten. Ze zijn zo dominant dat ze kunnen doorslaan en daardoor een zogenaamde **valkuil** kunnen worden, een dusdanige vervorming van de kwaliteit dat hij doorschiet en daarmee zelfs een zwakte wordt. Iemand met de kernkwaliteit behulpzaamheid kan doorslaan in bemoeizucht, flexibiliteit kan doorslaan in wispelturigheid en daadkracht in drammerigheid. Iedereen heeft kernkwaliteiten en daarmee ook valkuilen. Als iemand anders doorschiet in een bepaalde kwaliteit, kan dat irritatie oproepen. In dat geval heet dat een **allergie**. De vervelende eigenschap van de ander verbergt echter een kwaliteit in zich, die voor degene die er allergisch voor is een belangrijk ontwikkelpunt kan zijn, de zogenaamde **uitdaging**.

Mensen zijn zich niet altijd bewust van hun kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen. Het kernkwadrant van Daniel Ofman biedt daarvoor uitkomst. Het model is er op gebaseerd dat iemands kernkwaliteit automatisch een uitdaging in zich meedraagt evenals een valkuil een allergie.

Voorbeeld: iemand die zeer daadkrachtig is (kernkwaliteit) kan doorslaan door drammerig (valkuil) te worden. Een daadkrachtig persoon kan zich irriteren aan passiviteit van anderen (allergie). Iemand met een wat passieve instelling herbergt echter een belangrijke kernkwaliteit: geduld (uitdaging). Dit kan worden weergegeven in een model.



Aan de hand van dit model kun je je eigen kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen vaststellen. Je kunt daarbij uitgaan van jouw eigen kwaliteiten, maar ook door te starten met datgene waaraan je je bij anderen irriteert. Door het schema te volgen, ontdek je daardoor vanzelf jouw kwaliteiten en valkuilen. Erger je je bijvoorbeeld aan mensen die star zijn, bedenk daarbij dan een kernkwaliteit (ordelijkheid). Dat vormt dan jouw uitdaging. Het tegenovergestelde van ordelijkheid is bijvoorbeeld wispelturigheid. Dat kan dan jouw valkuil zijn. De kernkwaliteit die bij wispelturigheid past is flexibiliteit. Die laatste is dan jouw eigen kernkwaliteit.