

De klant

Een toonaangevende nichespeler in de markt van ICT-dienstverlening aan woningbouwcorporaties, al jaren een gedegen en betrouwbaar marktleider. De organisatie heeft een sterke cultuur met een hoge medewerkers loyaliteit en betrokkenheid bij het werk en de organisatie. De organisatie kent verschillende sectoren, de hoofden van de sectoren vormen samen met het tweekoppig Bestuur de directie.

Het laatste jaar is haar marktpositie onder druk komen te staan. Als antwoord hierop is onder leiding van een nieuw directie- en managementteam een nieuwe visie ontwikkeld en een nieuwe missie geformuleerd. Een structuurwijziging volgde waarbij werd besloten het bestaande management met een kwart in te krimpen.



De organisatie realiseerde zich dat voor een professionaliseringslag een structuurwijziging alleen niet voldoende zou zijn. Een verandering op het gebied van leiderschap en de kwaliteit van management en medewerkers was wat er nodig was. Directie en management beseften dat het behouden en binden van goede mensen aan de organisatie daarnaast van essentieel belang was.

De professionaliseringslag was begonnen!

De vraag

De organisatie benaderde Direction voor het ontwikkelen en begeleiden van een leiderschapsprogramma. Aan ons de uitdaging om een programma te ontwikkelen dat zowel de directie als het management in eerste instantie aansprak. Doel was directie en management te inspireren en motiveren tot voorbeeldgedrag, om zo medewerkers eveneens uit te nodigen tot het gewenste gedrag. Met als resultaat een cultuurverandering en professionaliseringslag binnen de gehele organisatie.

Aanpak / Focus

Een prima kapstok voor het gewenste leiderschapsprogramma om de kwaliteit van management te vergroten vormde het wetenschappelijk onderzoek van Direction en het Center for Organizational Performance naar succesvol leiderschap (High Performance Organization leiderschap (HPO Leiderschap)).

Meting op de belangrijkste pijlers van een HPO bevestigde nogmaals dat de focus moest liggen op 'verbetering van de kwaliteit van management' en gaf ons de focus waar we ons op dienden te richten binnen 'kwaliteit van management' met het leiderschapstraject. De uitkomst van de HPO-meting resulteerde in een verbetertraject, met het volledige commitment van de organisatie.



Het leiderschapstraject kon van start

Visie Direction & aanpak

We ontwikkelden een leiderschapsprogramma, met als kern **zelfbewust leiderschap**. Uitgangspunt hierbij is: **leiderschap is te leren**. Vanuit onze ervaring weten we dat succesvol leiderschap allereerst vraagt om zelfbewustzijn. Voordat je met succes kunt leidinggeven aan de ander, heb je eerst jezelf te leiden en daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

We ontwikkelden een jaartraject met daarin verschillende momenten van samenkomst.

Eerste deel van het traject – bewust leiderschap

Om te komen tot zelfbewust leiderschap hebben we gekozen voor een vorm waarin veel persoonlijke uitwisseling, dialoog, maar ook feedback een hoofdrol speelde. Hierdoor kreeg management en directie inzicht in hun eigen leiderschapsgedrag, met bewustwording op hoe zij leiding geven aan zichzelf en wat dat voor consequenties heeft. 'Wat zie je jezelf en de ander steeds doen?' Wanneer is dat van toegevoegde waarde en wanneer juist niet?'

Vertrouwen en loslaten

Bereidheid tot zelfonderzoek en reflectie op eigen functioneren was wel degelijk aanwezig maar vormde tegelijk een uitdaging voor de meerderheid van het management. Voor managers die in het normerende systeem succes hebben geboekt (beheersen van processen en controleren van resultaten) vraagt het vaker wat meer tijd om de stap te zetten naar een wijze van leidinggeven dat ook is gebaseerd op vertrouwen en loslaten. Deze organisatie vormde hierop geen uitzondering. Daarnaast was men vanuit het verleden hiërarchisch ingesteld en daarmee geneigd naar boven te delegeren. Het kijken naar de eigen bijdrage in discussies en het pakken van de eigen verantwoordelijkheid vormde dan ook een speerpunt in deze bijeenkomsten.

Resultaat 2009

Na een periode van drie maanden vond een tussentijdse evaluatie plaats met alle deelnemers. Uit deze evaluatie bleek dat directie en management de onderlinge persoonlijke uitwisselingen waardeerden en de inzichten nu concreet vorm wilden gaan geven. Niet alleen in de onderlinge samenwerking binnen de sectoren maar ook daar buiten. Het onderling vertrouwen was inmiddels zodanig groot dat hiervoor ook ruimte was.

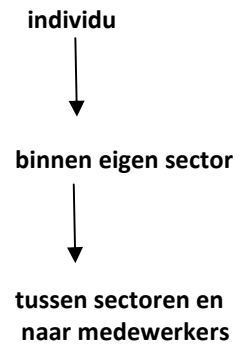
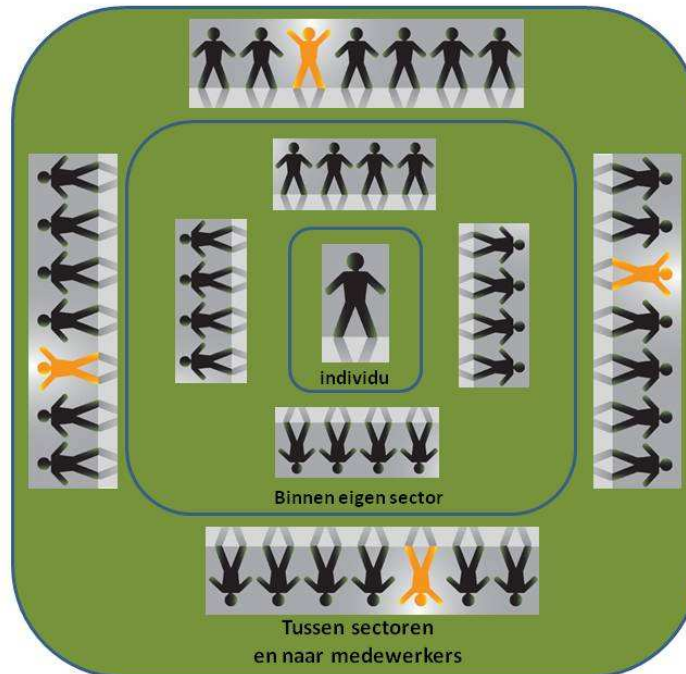
We zijn in de vervolgbijeenkomst dieper ingegaan op 'verantwoordelijkheden', 'rollen' en 'relaties' en hebben dit met elkaar gedeeld. Resultaat hiervan was dat iedereen beter zijn verantwoordelijkheden oppakte en men elkaar daar beter op aan ging spreken (niet alleen binnen de eigen sector maar ook over de sectoren heen). Met als drijfveer, niet alleen het eigen succes, maar bij te dragen aan het gezamenlijk succes.

Vervolg 2010

De volgende stap is het in de praktijk (blijven) oefenen van het nieuwe leiderschapsgedrag, het voorbeeld te zijn naar de medewerkers en hier op te reflecteren. Daarin krijgen directie en management ondersteuning en coaching in 2010 waar nodig.

In het eerste kwartaal van 2010 worden ook de andere medewerkers met hun managers betrokken bij de noodzaak van deze professionaliseringsslag. Door hun rol, verantwoordelijkheden en relaties te onderzoeken, dragen ook zij bij aan het succes hiervan.

Opbouw van het proces/traject



Lessons learned

- > Iedere leidinggevende doet mee. Cultuurverandering kan niet door maar een deel op te pakken. Zowel directie, management, als medewerkers moeten zich geraakt voelen door het programma.
- > Een leiderschapsprogramma kent een bepaalde volgorde: bij deze organisatie: top-down.
- > Een dergelijk veranderingsprogramma begint in de bestaande cultuur. Deze vormt het startpunt, zodat iedereen kan aanhaken, meegenomen wordt in de verandering en deze vervolgens zelf oppakt.
- > Een 'ijzeren' programma werkt niet. Belangrijk is dat de begeleiding constant voeling houdt met waar de organisatie zit, het programma daarop aanpast en hierbij in de ontwikkelingsfase van het programma rekening houdt.
- > Zowel de reeds doorgemaakte verandering als de veranderpotentie wordt constant weerspiegelt in het gedrag in het hier en nu. Dus aansluiten bij het waargenomen, feitelijk gedrag.
- > Tijdens het programma de deelnemers aanmoedigen om te starten met de professionaliseringsslag. Hier ook feedback op geven.
- > Ook in dit programma blijkt weer: succesvol leiderschap is te leren!