

# Ontwikkelen van IT organisaties draait om de mens!



## Vakinhoud is belangrijk, houding en gedrag zijn doorslaggevend!

De IT organisatie staat voortdurend onder druk door outsourcing, toegenomen governance en een steeds kritischer opdrachtgever. Het moet resultaat- en klantgerichter zonder de medewerker en de maatschappij uit het oog te verliezen.

Om IT organisaties te ontwikkelen is het belangrijk de dynamiek van het IT vak te doorgronden. Een algemeen veranderkundige aanpak mist wel eens de connectie met de praktijk. Praktische inhoudelijke kennis van het werken in de IT helpt om aan te sturen op concrete en werkbare oplossingen in processen, methodieken en tools.

Wij kennen de wereld van de IT van binnenuit. We hebben langdurig in diverse IT functies gewerkt zowel aan de vraagkant als aan de realisatiekant. We hebben dus de specifieke uitdagingen waar IT'ers voor komen te staan zelf doorleefd. Wij ontwikkelen IT organisaties met aandacht voor zowel de mensen als de processen en structuren. Omdat wij pragmatisch en in korte cycli werken is een doelmatige inzet van budget gegarandeerd.

### Ontwikkelen is verantwoordelijkheid nemen

Het ontwikkelen van organisaties is geen quick fix, het vraagt aandacht en toewijding. Toewijding aan de ontwikkeldoelen, een kritische observatie van hoe het er voor staat en voldoende openheid en eerlijkheid om met elkaar daarin keuzes te maken. Dit is niet alleen een organisatieverantwoordelijkheid. Sterker nog, een verandering is juist succesvol als ieder individu in de organisatie daarin zelf verantwoordelijkheid neemt. Of zoals we dat graag noemen: persoonlijk leiderschap vertoont. Persoonlijk leiderschap is het bewust nemen van verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag, gestuurd vanuit je persoonlijke doelen en hun bijdrage aan de organisatiedoelen.

Wanneer wij een organisatie begeleiden bij haar ontwikkeling geven we aandacht aan alle drie de basisaspecten van persoonlijk leiderschap:

1. bewustwording;
2. keuzes maken;
3. verantwoordelijk zijn.

Dit doen we zowel op individueel niveau, op het niveau van teams of afdelingen als op het niveau van de organisatie als geheel.

De belangrijkste keuze is de ontwikkelingsvisie: waarheen gaat de organisatie zich ontwikkelen en waartoe? Wie wil de organisatie zijn? Deze visie bevat ook doelen, in een gebalanceerde mix van kwantitatief en kwalitatief, concreet en abstract. Die mix zorgt voor focus en laat ruimte voor flexibiliteit. Een succesvolle ontwikkeling wordt gedreven door een visie waarin niet alleen de ideeën van het management terug te vinden zijn, maar ook die van de klanten, de medewerkers en andere belanghebbenden. De persoonlijke visies van alle medewerkers samen vormen het voertuig dat de organisatievisie draagt.

### Doen en laten ontstaan

De ontwikkeling van een organisatie is een proces dat zichzelf deels pas gaandeweg ontvouwt. Sommige aspecten laten zich gericht besturen, andere aspecten ontwikkelen zich pas wanneer er ruimte gegeven wordt. Organisatieontwikkeling is een mix van 'doen' en 'laten ontstaan'. 'Laten ontstaan' betekent niet dat je onbeheersbare krachten loslaat, het is een actieve vorm van niks doen. De actie bestaat uit het wegnemen van belemmeringen en het creëren van mogelijkheden, waardoor sluimerende vernieuwingen zich kunnen gaan manifesteren. Met natuurlijk de waakzaamheid om het bij te laten dragen aan de geformuleerde visie.

Veranderingen benaderen wij vanuit meerdere invalshoeken. De volgende vijf invalshoeken zijn daarbij voor ons een belangrijke leidraad:

1. doelen, belangen en belanghebbenden
2. procesinrichting, -ondersteuning en -besturing
3. mens en organisatie
4. leren
5. zelfsturing

Onze stijl van werken is er op gericht de zelfredzaamheid van de mensen in de organisatie te vergroten. Dit doen we in de eerste plaats door mensen actief en verantwoordelijk te maken. Ook

zullen we belemmeringen helpen wegnemen in structuren of cultuur van de organisatie en in vaardigheden of overtuigingen van mensen. De organisatie leert niet alleen met deze verandering om te gaan, maar ook nieuwe veranderingen vorm te geven.

### **Het leiden van verandering**

Wij geven speciale aandacht aan de begeleiding van het management in het invullen van hun rol als leider van de verandering. Naar ons idee heeft het management immers een sleutelpositie bij succesvolle verandering. Zij motiveren en inspireren mensen om mee te bewegen. Maar ook bewaken en besturen ze voortgang en resultaat van de verandering. Het management dient deze zachte en de harde aspecten van verandering in zich te verenigen en congruent en consistent te zijn in doelen, gedrag en communicatie. Zowel voor het managementteam als geheel als voor een individuele manager is dit een complexe rol, die de juiste aandacht en ondersteuning nodig heeft.

### **De weg van de verandering**

Hoewel elk ontwikkelingsproces uniek is, zijn er vijf stadia waarlangs wij een organisatie leiden om tot verandering te komen. Deze stadia noemen we de vijf V's en ze hebben elk hun eigen specifieke aandachtsgebieden:

1. Verkennen (bewustwording):
  - a. aanleiding, urgentie en motieven voor de verandering;
  - b. belanghebbenden, trekkende en remmende krachten;
  - c. autonoom veranderpotentieel;
  - d. communicatie en mobilisatie;
  - e. praktische inrichting veranderteam;
2. Voorsorteren (bewustwording en keuzes maken)
  - a. ontwikkelingsrichting (op alle niveau's);
  - b. doelen (op alle niveau's);
  - c. bepalen ontwikkelingsvisie;
  - d. bepalen eerste cyclus;
3. Verrichten (verantwoordelijkheid nemen)
  - a. denken voor het doen;
  - b. ruimte organiseren om het te doen;
  - c. doen;
4. Verankeren (bewustwording en verantwoordelijkheid nemen)
  - a. evalueren en leren;
  - b. borgen in structuren;
5. Voortgaan (bewustwording en keuzes maken)
  - a. herijken ontwikkelingsvisie
  - b. bepalen volgende cyclus;
  - c. naar Verrichten.

Deze cyclische lerende aanpak realiseert de verandering stapsgewijs door meerdere malen stadia 3 t/m 5 te doorlopen. Eén zo'n cyclus duurt

naar ons idee rond de drie of vier maanden en realiseert een aantal concrete, haalbare tussen-doelen, die elk een bijdrage leveren aan de visie. Na elke cyclus leren we van de ervaringen en stellen we de visie indien nodig bij voordat de volgende cyclus start.

Wij werken graag snel en pragmatisch. We schrijven geen dikke rapporten en doen geen maandenlange analyses. We blijven bij organisatie ontwikkeling veel liever dicht op de huid van de dagelijkse praktijk. De mensen in de organisatie weten vaak zelf prima wat er beter kan. Die kwaliteit ontginnen we door de mensen te activeren en door ze kritisch te prikkelen vanuit onze IT vakinhoudelijke kennis en onze ervaring met organisatieontwikkeling.

We houden het veranderteam zo klein en lenig mogelijk. Voor elke cyclus wordt een specifiek gemandateerde actiegroep ingericht om de specifieke verandering te begeleiden, belemmeringen weg te nemen en ondersteunende middelen in te richten. De aard van de doelen van de cyclus bepaalt de samenstelling van de actiegroep. De actiegroep opereert 'in het veld': vanuit de uitvoering van het dagelijkse werk wordt de verandering gerealiseerd.

### **In contact**

In onze begeleiding vinden we het directe persoonlijke contact belangrijk om energie en beweging te genereren en om aandacht op maat te kunnen geven aan de mensen die de verandering moeten doormaken. Dat betekent dat we werken met workshops, coachingsgesprekken en gerichte trainingsmodules. Daarmee ondersteunen we het autonome leerproces van mensen (door hun eigen leerdoelen en praktijkervaringen gedreven) én dagen we mensen uit om net een stapje verder te gaan. Dat doen we zowel op gedrag als op vakinhoud.

Wij gaan graag in dialoog met u over onze visie en de betekenis die deze voor u kan hebben.

Akko Groenhof  
06-24800895  
akko.groenhof@insp.nl



InspiriT consultants b.v.  
Lucas Bolsstraat 10 c  
2152 CZ Nieuw-Vennep