

ONZE VISIE OP ORGANISATIES EN CULTUURVERANDERING

ORGANISATIES EN ORGANISATIECULTUREN

Organisaties zijn er om één of meer producten te maken, die de organisatie verlaten naar klanten in de omgeving. Deze producten kunnen abstract zijn (bijv. beleid) of concreet (bijv. dakpannen) en alles daartussen.

Organisaties bestaan uit mensen. Mensen functioneren door gedrag. Ze hebben bij elk gedrag voor zichzelf iets (een doel, belang) dat hen motiveert. Ieder mens motiveert zich op zijn/haar eigen wijze (bijv. door nieuwsgierigheid, veiligheid, plezier, of erkenning).

De mensen die zich in een organisatie verenigen om de producten ervan te maken, bepalen de cultuur van deze organisatie. De organisatiecultuur is te definiëren als de bij de medewerkers dominante manier om nieuwe situaties (doelen) te bereiken.

Deze manieren zijn waarneembaar in onder meer het gedrag van de medewerkers (de onderlinge relaties en de vaardigheden), hun denken (de structuur, procedures, regels, normen en waarden van de organisatie) en in hun willen (de (ondernemings)strategie), het beleid). Al deze aspecten van de organisatiecultuur zijn niet los van elkaar te beïnvloeden. Een organisatie is één systeem.

De uitgangspunten, die ik bij beleidsontwikkeling en besluitvorming in organisaties hanteer, staan op de volgende pagina.

VERANDEREN VAN ORGANISATIES

Wanneer een organisatie(cultuur) verandert, betekent dat, dat bij de in de organisatie aanwezige mensen een andere manier om doelen te bereiken dominant wordt. Organisatieverandering kan nodig zijn als de omgeving zich wijzigt (bijv. de klant), of als gekozen wordt voor een ander product (bijv. het beleid).

Een gewenste organisatieverandering is te realiseren door aanleren van dit gewenste gedrag door de zittende medewerkers, of door mensen te vervangen door anderen, die op de gewenste wijze doelen bereiken.

ORGANISATIE-ONTWIKKELING

Voor zittende medewerkers betekent het aanleren van nieuw gedrag dat zij meer keuzemogelijkheden krijgen in de wijze waarop ze hun doelen bereiken of met andere woorden: ze krijgen meer manieren (vaardigheden) om te kunnen leren. Dit proces van 'leren te leren' is wat ik noem organisatie-ontwikkeling.

Cultuurverandering is dus een organisatie-ontwikkelingsproces en kan dus worden geleerd. Het is voorts een bestuurbaar proces, daar je een gewenste, bij de omgeving van de organisatie passende, organisatiecultuur met het ISE-culturenmodel kunt vertalen in waarneembare patronen, die je kunt leren gebruiken bij werven, selecteren en opleiden van leiding geven en van uitvoerend personeel.

Het realiseren van een gewenste organisatiecultuur betekent dus het bij het gehele personeel creëren van een hen motiverend belang bij de nieuwe cultuur, gevolgd door het aanleren van de hierbij passende leervaardigheden. Dit laatste creëert de flexibiliteit in de organisatie om het veranderingsproces zelf voort te zetten.

Zonder deze organisatie-ontwikkelings aanpak zal het personeel elke ingreep in de organisatie ervaren als een verstoring van het bestaande evenwicht, dat zich na vertrek van de externe invloeden weer zo veel mogelijk zal herstellen.

Hans Dalhuijsen, maart 1988

BELEIDSONTWIKKELING EN BESLUITVORMING (=COMMUNICATIE) IN ORGANISATIES

UITGANGSPUNTEN

- 1 Een (plan voor een) beleid is niet de werkelijkheid.
- 2 Ieder beleid heeft een (soms onbewust aanwezige) positieve bedoeling voor de actor ervan.
- 3 Ieder beleid is de beste keuze die de actor had toen hij het voorstelde en/of vaststelde.
- 4 Bij beleidsvorming bestaat geen mislukking, alleen evaluatie (feedback).
- 5 De waarde van een beleid wordt bepaald door dat wat ervan is uitgevoerd (geïmplementeerd).
- 6 Als een andere, soortgelijke organisatie een bepaald beleid kan maken, kan jouw organisatie dat ook.
- 7 De organisatie bestaat uit een verzameling van mensen, die in een doorlopend verschuivend evenwicht met elkaar zijn:
 - a Wat in één gedeelte van de organisatie (in of met één medewerker) gebeurt, beïnvloedt alle andere medewerkers.
 - b Niet communiceren met collega's is niet mogelijk.
 - c $\frac{\text{leder gedrag van elke medewerker}}{\text{leder beleid van elke actor}}$ is een $\frac{\text{omvorming}}{\text{neerslag}}$ van communicatie- en denkprocessen in de $\frac{\text{persoon}}{\text{organisatie}}$ en bevat daarom informatie over deze processen (zie 2, 3 en 5)