

Ontwikkelen van mensen en organisaties



Rijskadeveld 28
4231 DZ Meerkerk
+31 183 35 35 20
+31 6 22 201 805
www.deldenadvies.nl
mail@deldenadvies.nl

*Missie Van Delden Advies:
Mensen en organisaties
ondersteunen in hun
ontwikkeling, zodat
organisaties effectiever
functioneren en
mensen beter tot
hun recht komen.*

Ontwikkeling



Wat is ontwikkeling (1)

Ontwikkeling is in Van Dale:

- Geleidelijke verandering in een bepaalde, vaak gunstige richting
 - Dus: Gericht veranderen, verbeteren
- Het ontwerpen en uitvoeren op basis van onderzoek
 - Dus: veranderen, verbeteren vanuit een in kaart gebrachte startsituatie
- Het ontwikkelen van fotografische films
 - Dus: een helder beeld tevoorschijn laten komen, verhelder

Samengevat:

- Gericht verhelder (van de startsituatie), veranderen en verbeteren

Wat is ontwikkeling (2)

Ont-wikkelen is:

- De ingewikkeldheden eraf halen en tot de kern komen
 - *Daarbij hoort de vraag: wat is er eigenlijk (aan de hand)?*
 - *Ofwel: Waar gaat het eigenlijk om? Wat is eigenlijk de vraag?*

Wat is ontwikkeling (3)

Van Delden Advies:

- Bij ontwikkeling gaat het om antwoord op de vraag: Wat is er eigenlijk (aan de hand), wat wil ik veranderen of verbeteren en hoe stuur ik daarop?
- *Ontwikkelen is: Verhelderen, veranderen en verbeteren d.m.v. gerichte interventies*
- Zodat organisaties effectiever functioneren en mensen beter tot hun recht komen
 - Want ontwikkeling is zakelijk en van mensen

Wat is ontwikkeling (4)

- Ontwikkeling heeft een eigen dynamiek. Gras groeit niet sneller door er aan te trekken. Maar gras groeit ook niet toevallig.
- Je kunt blijkbaar doen ontwikkelen of laten ontwikkelen.

Wat is ontwikkeling (5)

- In de praktijk blijkt de *hoe*-vraag vooral interessant: *hoe* kan ik ontwikkelen, *hoe* kan ik veranderen of verbeteren (en wat kost dat).

Dan komen meestal allerlei oplossingen, aanpakken en (HR-) instrumenten langs, zoals opleidingen en cursussen, coaching, competentie management, organisatiestructuur wijzigingen, ICT oplossingen, management development programma's, marketing aanpakken, etc.

- Het is denk ik bij ontwikkelingsvragen zinvol om eerst de *startsituatie* te verhelderen: *wat* is de ingewikkeldheid, *wat* moet er veranderd of verbeterd worden, *waar* gaat het eigenlijk om, *wat is er eigenlijk (aan de hand)*.

Leidraad voor ontwikkeling

Leidraad

- Om de startsituatie te verhelderen, om grip te krijgen op de ontwikkel vraag, zodat ontwikkeling concreter gemaakt kan worden, is de Leidraad voor ontwikkeling ontwikkeld.
- De leidraad helpt om op een gerichte manier antwoord te vinden op de vraag: 'Wat is er eigenlijk (aan de hand)', zodat er zicht is op aangrijpingspunten voor verandering en verbetering.

De boom als leidraad voor ontwikkeling

Blad: het beginpunt

- De vraag of het probleem en de eigenaar daarvan

Tak: de situatie (wat er is)

- De huidige situatie, de interne verbanden, de onderlinge samenhang

Stam: de koers (wat men wil)

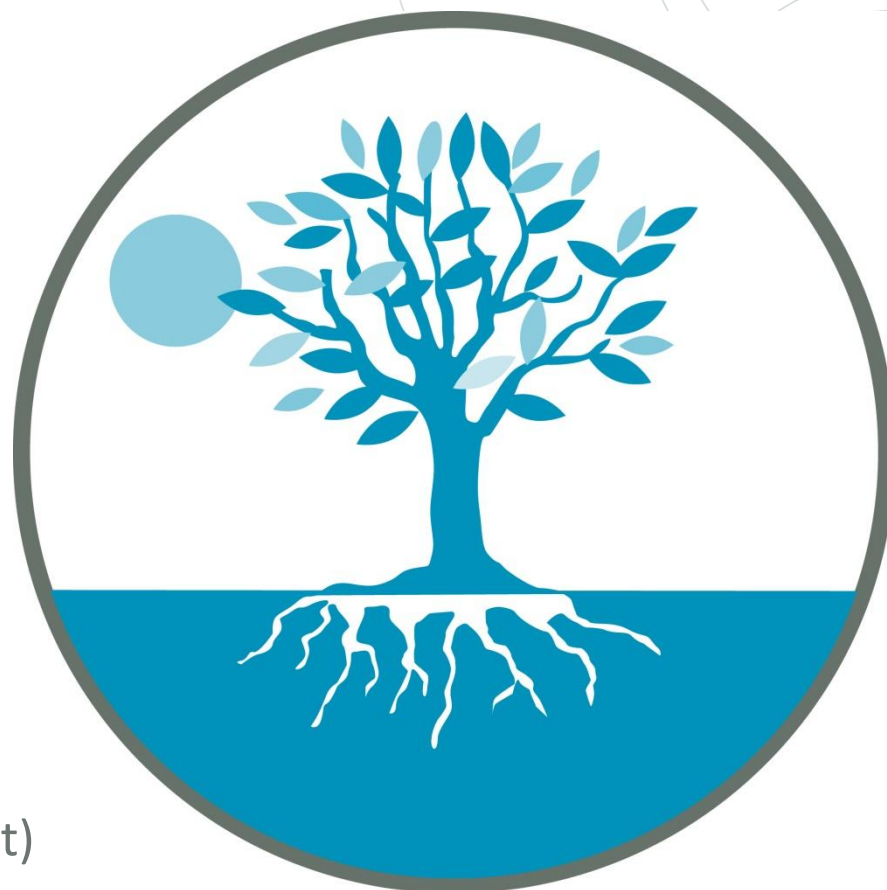
- De doelen, de plannen, de koers

Wortel: de visie (wat er onder ligt)

- De visies, drijfveren en overtuigingen

Omgeving: de context (wat er gebeurt)

- De externe ontwikkelingen



Blad: het beginpunt

Doel: verhelderen van de vraag, het probleem, de opdracht en het eigenaarschap

Beginpunten kunnen zijn:

Mensen

- Ik wil een coachingtraject
- Ik wil meer grip op de zaak
- Ik moet sensitiever worden ...
- Ik wil beter leidinggeven
- Ik een cursus volgen maar ...
- Ik loop vast in mijn werk ...
- Ik moet van mijn baas ...

Organisaties

- HR moet beter op de kaart
- We moeten reorganiseren
- De subsidie wordt gehalveerd
- We willen arbeidsvoorwaarden harmoniseren
- We willen procesbegeleiding bij het overleg
- We willen de cao moderniseren
- We willen ...

Wie is eigenaar van de vraag, het probleem, de opdracht?

En wat is er eigenlijk (aan de hand)?

Tak: de situatie



Doel: verhelderen wat er is: de situatie, interne verbanden, onderlinge samenhang

Gezichtspunten kunnen zijn:

Mensen

- Achtergronden van de vraag
- Werk
- Netwerken
- Relatie met privé
- Kwaliteiten en talenten

Organisaties

- Achtergronden van de vraag
- De business
- Structuur, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Stakeholders
- Bedrijfsprocessen

Stam: de koers



Doel: verhelderen wat men wil: de doelen, de plannen, de koers

Gezichtspunten kunnen zijn:

Mensen

- Doelen
- Plannen
- Ambities
- Dromen
- Verbeter wensen
- Risico's

Organisaties

- Doelen
- Plannen
- Strategische ambities
- Perspectieven, kansen
- Verbeterplannen
- Risico's

Wortel: de visie



Doel: verhelderen van wat er onder ligt: visies, drijfveren en overtuigingen

Gezichtspunten kunnen zijn:

Mensen

- Visies
- Drijfveren
- Levensovertuigingen
- Waarden
- Geschiedenis

Organisaties

- Visie
- Missie, focus
- Cultuur en arbeidsverhoudingen
- Wijze van leidinggeven
- Geschiedenis

Omgeving: de context



Doel: verhelderen van wat er gebeurt: relevante ontwikkelingen in de omgeving

Gezichtspunten kunnen zijn:

Mensen

- Ontwikkelingen op het werk
- Privé ontwikkelingen
- Economische ontwikkelingen
- Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen
- ICT en nieuwe media
- Wet- en regelgeving

Organisaties

- Concurrenten en markten
- Innovaties
- Economische ontwikkelingen
- Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen
- ICT en nieuwe media
- Wet- en regelgeving

De boom als leidraad voor ontwikkeling



Gebruiksaanwijzing van de leidraad (1)

- De leidraad helpt om, aan de hand van het beeld van de boom, gericht te kijken naar wat er eigenlijk (aan de hand) is.
- De startvraag en de situatie bepalen hoe ver en hoe diep de leidraad wordt toegepast
 - Misschien is het genoeg wanneer de startvraag verhelderd is, misschien is het nodig om de boom 'met wortel en tak' erbij te betrekken.
 - De volgorde is wel: blad → tak → stam → wortel en omgeving

De boom als leidraad voor ontwikkeling



Gebruiksaanwijzing van de leidraad (2)

- Interventies
 - Alleen al door met de leidraad aan de gang te gaan wordt een ontwikkeling in gang gezet.
 - De leidraad is op zich al een interventie.
 - Wat zijn dan vervolgstappen? Die zijn afhankelijk van wat er eigenlijk (aan de hand) is.
 - Hier kan een scala aan interventies aan de orde komen.

De boom als leidraad voor ontwikkeling



Rollen

- Ontwikkelen – verheldereren, veranderen en verbeteren d.m.v. gerichte interventies – kan vanuit verschillende rollen:
 - Laten ontwikkelen, begeleiden van ontwikkeling: procesbegeleiding, coaching
 - Doen ontwikkelen, sturen op ontwikkeling: managen (interim-management), adviseren, trainen
 - Dit is ook precies mijn werk.

En dit verhaal?

- Eigenlijk simpel
- Maar daar gaat het toch om, ont-wikkeling is immers de ingewikkeldheden er vanaf halen, de kern laten zien, verheldereren waar het eigenlijk om gaat?