

STAP 3: HOE LEER JE DE
FORMELE EN INFORMELE
STRUCTUUR VAN DE
ORGANISATIE KENNEN?

Je hebt een waardevolle rol in de organisatie. Hoe kun je deze rol zo goed mogelijk invullen zodat jij er blij van wordt, je leidinggevende en je collega's er blij van worden en vooral de klanten er blij van worden?

In stap 1 en 2 heb je het volgende in kaart gebracht om je persoonlijk leiderschap te vergroten:

- Wat jouw persoonlijke leerdoelen zijn in nieuw gedrag.
- Wat het meest belangrijk voor je is, en wat jouw verhaal hierbij is.
- Wat je unieke talenten zijn die je overal laat zien.
- Wat je visie is, en wat je plan op de korte, en de lange termijn is.
- Wat je belangrijkste werkdoelen zijn voor het komende jaar.
- Hoe je prioriteiten stelt en meer regie hebt op de resultaten die je wilt bereiken.
- Wat jouw kleuren en kernkwaliteiten zijn, en wat dit betekent voor jouw manier van communiceren, en hieruit voortvloeiend de aandachtspunten om rekening mee te houden.
- Wat de kleuren en kernkwaliteiten van je collega's en van je leidinggevende zijn. Wat dit betekent voor hun manier van communiceren, en hoe je hier op een positieve manier gebruik van kunt maken.

Je omgeving goed leren kennen is een derde stap in je persoonlijk leiderschap. Wat is de missie en visie van de organisatie waar je werkt? Wat zijn de formele spelregels, en wat zijn de ongeschreven regels?

Het gaat erom je organisatiesensitiviteit en organisatiebewustzijn te vergroten: het begrijpen en aanvoelen van de formele en informele structuur van de organisatie waar je werkt, en je zodanig bewegen dat je de gewenste resultaten bereikt.

Om je toegevoegde waarde zo groot mogelijk te laten zijn, heb je uit te zoeken wat belangrijk is voor de organisatie waar jij werkt, of waar je gaat werken. Wie zijn jullie klanten? Wat bieden jullie de klanten? Welke activiteiten en processen zijn belangrijk in de dienstverlening? Simpel gezegd moet je het wat, waarom en hoe van de organisatie leren kennen.

Als je net begonnen bent, is dit een prachtige manier om de organisatie beter te leren kennen. Werk je al langere tijd binnen de organisatie, of krijg je een andere functie – al dan niet op een andere afdeling -, dan kun je met behulp van de vragen weer eens afstand nemen van je werk om te zien waar jouw toegevoegde waarde ligt en hoe je deze kunt vergroten.

Door op zoek te gaan naar antwoorden op deze vragen leer je niet alleen de organisatie, maar ook je collega's beter kennen. Deze vragen helpen je om de missie, visie en spelregels van de organisatie te kennen en te begrijpen. Ze helpen je om beter te begrijpen wat jouw rol is in het grotere geheel.

Onderstaand vind je een aantal vragen, met uitleg waarom deze vraag belangrijk is en hoe je er een antwoord op kunt krijgen:

WAT IS DE MISSIE EN VISIE VAN DE ORGANISATIE WAAR JIJ WERKT?

Ga over deze vraag in gesprek met je leidinggevende en collega's op bepaalde posities, om hun ideeën te horen over de missie en visie van het bedrijf waar je werkt. Wat zijn de bedrijfswaarden? Waarom is het bedrijf ooit opgericht? Wat biedt het bedrijf haar klanten en waarover zijn de klanten zeer tevreden? Wat zijn de grotere doelen van de organisatie?

Onderstaand een voorbeeld van een aantal bedrijven waar ik medewerkers heb gecoacht.

	Unigarant	ICO	KwadrantGroep
Bedrijfswaarden	<p>Behulpzaamheid Eigentijdsheid Daadkracht Innovatie Relevantie Persoonlijk</p>	<p>Verbinding Kwaliteit Innovatie</p>	<p>Kracht door verbinding Oprechte aandacht Werkplezier</p>
Missie	<p>Wij verzekeren niet alleen, wij helpen! Onze producten en diensten maken het voor iedereen mogelijk zorgeloos en met plezier van huis te zijn.</p> <p>Wij willen de meest sympathieke en eigentijdse verzekeraar zijn, die zich onderscheidt door excellente klantbediening, daadkracht in innovatie, en oplossingen biedt voor relevante maatschappelijke thema's. Medewerkers zijn de motor van ons bedrijf en maken het verschil met persoonlijk talent.</p>	<p>De missie van het ICO is om mensen hun creatieve vermogens te laten ontdekken, ontplooiën en uitdrukken. Dit leidt tot een ruime blik en reflectie op de eigen identiteit en die van een ander. Het stelt mensen in staat om bij te dragen aan innovatie en de leefbaarheid van de eigen omgeving.</p>	<p>Wij geloven in de kracht van verbinding. Verbinding tussen mensen. Mensen die samen denken in mogelijkheden, zodat u zo lang mogelijk zelfstandig kunt leven hoe en waar u dat wilt. Ook wanneer u zorg of ondersteuning nodig heeft vanwege lichamelijke of psychische klachten. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij luisteren naar uw wensen en sluiten zoveel mogelijk aan bij uw leefwijze. Wij kiezen voor een positieve benadering. Ons streven is om, samen met u en degenen die belangrijk voor u zijn, elke dag van waarde te laten zijn.</p>

WAT IS DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN IN DE ORGANISATIE?

Natuurlijk hebben leidinggevendenden ieder een eigen stijl op basis van hun unieke talenten, en toch is er ook een cultuur van leidinggeven in algemene zin. De stijl van leidinggeven van de top van het bedrijf bepaalt meestal hoe het er in de rest van de organisatie aan toegaat.

Twee uitersten zijn:

- 1** Controlerend, sturend, bepalend en aandacht voor details.
- 2** Coachend, faciliterend en aandacht voor de grote lijn.

Als de top van het bedrijf uitgaat van controle en sturing, willen ze constant een vinger in de pap houden. Ze willen op de hoogte zijn van alles wat er speelt. Deze stijl heeft effect op de rest van de organisatie en zal bij andere leidinggevendenden ook een rol spelen. De leidinggevendenden controleren en sturen hun medewerkers. Ze zorgen ervoor dat zij de details kennen om de top constant en adequaat op de hoogte te houden.

Er zijn ook bedrijven waar de top van het bedrijf werkt op basis van vertrouwen en eigen resultaatverantwoordelijkheid. In deze bedrijven is de top bezig om faciliteiten te scheppen en ervoor te zorgen dat alle medewerkers goed hun werk kunnen doen om de klanten tevreden te houden. Zij vertrouwen op het verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers en stimuleren alle leidinggevendenden dit ook te doen. Ze stimuleren leiders om hun medewerkers zoveel mogelijk ruimte te geven voor het bedenken van eigen oplossingen. Om samen met collega's verbeteringen af te spreken, als blijkt dat de ene methode effectiever is dan de andere. Het is een stijl van leidinggeven waarbij de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en haar doelen zoveel mogelijk wordt vergroot.

Wytze de Vries, op dit moment directeur van het ICO Centrum voor Kunst & Cultuur in Assen, omschrijft zijn stijl van leidinggeven als volgt:

‘Ik heb altijd met professionals gewerkt en ben zelf ook een professional. Professionals houden van hun vak en willen er beter in worden. Ze genieten ervan als het goed gaat, en vinden het fijn dat hun werk door anderen wordt gewaardeerd.

Gedurende mijn hele loopbaan heb ik leidinggevende functies gehad, omdat deze bij me passen. Ik vind het namelijk leuk om visie en richting te ontwikkelen en te kijken hoe je deze visie en richting met elkaar kunt realiseren in de dagelijkse praktijk.

Ik zoek enerzijds naar een missie en visie die aansluiten bij de historie en het DNA van het bedrijf waar ik leidinggevende ben. Anderzijds is het voor mij belangrijk dat de missie en visie vernieuwend zijn. Dat ze een krachtig referentiepunt zijn voor alle medewerkers, om samen het verschil te maken voor klanten c.q. opdrachtgevers.

De kern van mijn leidinggevende stijl is dat ik iedereen met wie ik werk – ongeacht de functie die iemand heeft – als professional zie. Deze gedachte, overtuiging, ervaring en gevoel in mijn werk en is bepalend voor mijn manier van leidinggeven. Verder vind ik de verschillen tussen mensen interessant, want als mensen met verschillende competenties en ideeën samenwerken, ontstaan er boeiende uitkomsten. Ik hoor van mijn team dat ik veel ruimte geef. Wel let ik op de kwaliteit van de onderlinge samenwerking. Ik zorg ervoor dat mensen niet te veel tijd verliezen met randvoorwaardelijke zaken, en vind het belangrijk dat de blik voldoende naar buiten is gericht.

Op dit moment werk ik in de cultuursector. De collega’s hebben veel passie en werken hard. Van hen leer ik hoe belangrijk energie en plezier hebben is, en hoe fijn het is om als mens in je werk zo compleet mogelijk te zijn.’

Marcel Spronk, manager bij Unigarant, zegt hierover:

'Het is een mooie uitdaging om te omschrijven wat de ingrediënten zijn om vanuit vertrouwen een team en afdeling te runnen. De basis om een afdeling succesvol te laten zijn, is wat mij betreft een heldere visie: waar zijn we van, waar gaan we voor en welke droom streven we na. Zodra de visie helder is, kunnen we de kaders en doelen toevoegen. Uiteraard staan we hierbij open voor kansen die voorbijkomen, en passen we onze doelen flexibel aan. Vervolgens is het van belang om te bepalen welke kennis, kunde en gedrag we aan boord moeten hebben in het managementteam om onze ambitie te verwezenlijken. Een team bouw je met collega's, en dan natuurlijk het liefst met teamspelers. Teammanagers die weten waar ze goed in zijn, wanneer ze hulp dienen te vragen en waar ze het team als geheel in kunnen ondersteunen. Binnen mijn managementteam hebben de teammanagers twee taakgebieden. Als lid van het managementteam zijn de teammanagers integraal verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van de gehele afdeling, en daarnaast sturen ze allemaal één of meerdere teams of units aan. Die integrale verantwoordelijkheid komt ook duidelijk naar voren in de verschillende 'pijlers' van ons afdelingsplan. Binnen een 'pijler' krijgt een teammanager voor één of twee jaar een specifiek afdelingbreed aandachtsgebied – zoals bijvoorbeeld opleiding, begroting of klanttevredenheid – onder zijn hoede. Iedereen krijgt zo de ruimte en de verantwoordelijkheid om zich te bekwamen op een specifiek gebied. Er is aandacht voor het specifieke onderwerp, en de teammanager kan over dit aandachtsgebied gedurende langere tijd van gedachten wisselen met andere collega's. Na een paar jaar heeft iedere teammanager brede kennis opgedaan van meerdere bedrijfskundige facetten van het runnen van een organisatieonderdeel.

In de praktijk is het natuurlijk niet altijd eenvoudig om als leidinggevende integraal aanspreekpunt te zijn, én verantwoordelijk te zijn voor een deel van een afdeling. We maken deze uitdagingen bespreekbaar in onze periodieke retro's, waarin we thematisch onderwerpen zoals feed forward en zelfkritisch vermogen van het managementteam op de agenda zetten. Tijdens deze retro's nemen we echt de tijd om naar elkaar te luisteren, dóór te vragen

en te ontdekken welke specifieke onderwerpen die gerelateerd zijn aan het thema we verder willen oppakken. De basis van onze gesprekken is vertrouwen, het vertrouwen in elkaar dat we uitgesproken hebben, en ook het vertrouwen in de capaciteiten waarover we als team beschikken.

Naast het uitspreken van het vertrouwen wordt ook openlijk uitgesproken dat iedereen binnen mijn managementteam goed is. Eigenlijk heel simpel: zou je niet goed zijn, dan zou je ook niet op deze functie zitten. Uiteraard heeft ieder individu, en het team als geheel, de ruimte om zichzelf te verbeteren. Wat mij betreft kan dit binnen de driehoek van kennis, kunde en gedrag. Naast de functiegebonden permanente educatieprogramma's stimuleer ik de teammanagers om na te denken over hun persoonlijke ontwikkeling. Vanuit eigen ervaring kan ik aangeven dat het blijven leren en ontdekken je in staat stelt om ook anderen te inspireren. Geloof hebben in je teamleden en laten zien dat je – en we – het kunnen en dat mogelijk maken; prachtig! Faciliterend leiderschap geeft mij de meeste voldoening, om dié veilige omgeving mogelijk te maken waarin teamspelers ruimte ervaren om te leren, te ontdekken, te experimenteren en samen successen te vieren!'

Karin van der Wal, HR-adviseur bij de KwadrantGroep, licht toe hoe het in haar organisatie gaat:

'Leiderschap gaat om het inspireren van medewerkers en teams door toekomstbeelden te delen en gezamenlijke doelen te creëren. Medewerkers en teams worden uitgenodigd hun eigen inbreng te geven en zelf in beweging te komen. Door medewerkers de ruimte te geven om te groeien, hopen we ze te prikkelen en te motiveren. Binnen onze organisatie wordt door leidinggevendens gewerkt volgens het principe van verbindend leiderschap. Er wordt ruimte gegeven waar dit kan, en leidinggevendens zijn voelbaar dichtbij als dat nodig is. Het geven van oprechte aandacht aan medewerkers is erg belangrijk. Door persoonlijke betrokkenheid leer je de mens achter de medewerker kennen. Op basis van wat er speelt, wordt de balans gezocht tussen coachen, sturen en ondersteunen.'

WAT WORDT ER VAN IEDERE MEDEWERKER VERWACHT?

Er zijn verwachtingen op het vlak van gedrag van medewerkers, dingen die een organisatie altijd wel wil zien, van jou en je collega's. Gedrag dat onderlinge samenwerking bevordert, gedrag dat resultaatgerichtheid bevordert en gedrag dat het verantwoordelijkheidsgevoel en het onderlinge vertrouwen bevordert. Dat zijn grote begrippen die om verdere invulling en verduidelijking vragen. Het is goed om hierover in gesprek te gaan met je eigen leidinggevende en met collega's van HR, om voor jezelf helder te krijgen wat er in de dagelijkse praktijk concreet mee wordt bedoeld. Welke (onbewuste) verwachtingen hebben leidinggevendenden, waar worden ze blij van? Wat moet jij in ieder geval doen richting collega's en klanten om die waardevolle prestatie te leveren waarvoor jij je salaris betaald krijgt?

Onderstaand lees je de vier verwachtingen van een aantal van mijn leidinggevende klanten. De vraagstelling was: hoe zou jouw ideale medewerker zich gedragen? Een vraag die ik altijd stel bij de start van een coachtraject.

Dus: hoe zou jouw ideale medewerker zich gedragen?

- **Als een medewerker in een team dat zelf de dagelijkse gang van zaken regelt, ook bij mijn afwezigheid.**
- **Bevlogen, zelfstandig en verantwoordelijk. Met het teamresultaat voor ogen, in plaats van focus op alleen het eigen resultaat.**
- **Als iemand die zelf de eigen professionele ruimte pakt, zelf durft te kiezen, in openheid, en die tijdig aangeeft als iets niet lukt.**
- **Proactief en zelfsturend.**

Nu je dit leest, is het duidelijk dat je leidinggevende je zeker wil helpen als jij haar de vraag zou stellen hoe je kunt groeien in je rol, en bijvoorbeeld wanneer je opleiding, training of coaching nodig hebt om je zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en proactiviteit te vergroten.

WAT IS BELANGRIJK OM DE ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS TE VERSTERKEN?

Iedere medewerker heeft unieke talenten die waardevol zijn voor het waarmaken van de beloftes richting de klant. Iedere medewerker heeft ook bepaalde talenten te ontwikkelen, om nog meer van toegevoegde waarde te zijn. Deze vraag helpt je een beeld te krijgen wat de financiële middelen zijn voor scholing en coaching. Je kunt hierover in gesprek gaan met je leidinggevende en met collega's van HR.

- Wat zijn de inhoudelijke bedrijfsopleidingen die iedere medewerker doet om beter in zijn vak te worden?
- Wat zijn opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling die aangeboden en aanbevolen worden?
- Wat zijn de mogelijkheden om een-op-een gecoacht te worden?

Samengevat: wat zijn de mogelijkheden om een opleiding of coachtraject te volgen dat jou helpt in je persoonlijke leiderschap én in het verbeteren en stimuleren van de communicatie en samenwerking in het team waar je werkt?

WIE ZIJN JULLIE KLANTEN EN PARTNERS?

Maak een fan van uw klant is een prachtig boek van Kenneth Blanchard en Sheldon Bowles, waarin ze een revolutie in dienstverlening stimuleren.

'Uw klanten zijn alleen maar tevreden omdat hun verwachtingen niet hooggespannen zijn en omdat niemand het beter doet. Wilt u echt een bloeiend bedrijf, maak dan van uw klanten enthousiaste fans.'

Dit is de eerste zin op de achterflap van het boek, een zin die me zeer aanspreekt.

Waar het hier in ieder geval om draait is: ken je klanten en jullie partners. Weet wat hun belangen en verwachtingen zijn, zodat je daar altijd rekening mee kunt houden. Sterker nog: rekening mee wilt houden. Ga hierover in gesprek met de commerciële mensen binnen de organisatie die hier het meest verstand van hebben. Probeer voor jezelf eens een klantenprofiel te maken op persoonsniveau. Jantje of Pietje, Ineke of

Marietje. Het gaat hierbij niet om algemeenheden: hoe specifieker, hoe beter. Er zit een mens achter het klantprofiel, en voor dié mens doe jij jouw werk.

Mijn eigen klantprofiel

Ik werk het liefst een-op-een, omdat ik dan de meeste toegevoegde waarde kan bieden. Ik wil alle aandacht hebben voor één persoon, voor zowel leiders als professionals in organisaties, en wil graag meedenken met iemands specifieke werksituatie. Dit doe ik vanuit mijn ervaring als leidinggevende bij diverse organisaties, dankzij alle trainingen die ik tot nu toe heb gevolgd en mede door de coaching die ik zelf heb ontvangen. Ik hou ervan dingen simpeler te maken, en mensen te motiveren en te stimuleren om te blijven leren en met zichzelf aan de slag te gaan. Mijn moeder zei altijd: je moet het zelf doen, een ander doet het niet voor je.

Wie zijn de belangrijke partners waar jullie mee samenwerken?

De partners die onlosmakelijk met jullie proces en het 'fanmaken' van klanten betrokken zijn? Er bestaat vaak een netwerk van bedrijven waar je je klanten naar kunt verwijzen, indien nodig. Dat zijn meestal zelfstandige bedrijven die in samenwerking met jullie de klanten blij maken. Zorg dat je weet wat voor bedrijven dit zijn, op welk moment ze aan bod komen en wat dit voor jullie klanten betekent. Een ervaren collega of je leidinggevende kan je hier zeker meer over vertellen.

“ Uiteindelijk gaat het om het waarborgen van de toegevoegde waarde richting jullie klanten, en om zo groot mogelijke fans van die klanten te maken! ”

WAT ZIJN DE INFORMELE SPELREGELS?

Er bestaan ook ongeschreven regels in een organisatie. De kunst is om deze te leren zien en er proactief mee om te gaan. Dit wordt ook wel organisatiesensitiviteit of organisatiebewustzijn genoemd. Aanvoelen, invoelen en begrijpen wat zich afspeelt in de onderbuik van de organisatie, en soms ook in de onderbuik van de directeur.

Sommige zaken zijn er dus wel, maar worden niet benoemd. Het gaat erom gevoel te krijgen voor wat wel, en wat er niet kan binnen de cultuur van de organisatie. Het gaat erom aan te voelen wat de informele machtsverhoudingen zijn. Die zijn belangrijk om rekening mee te houden.

Als je een senior rol hebt in de organisatie waar je werkt, of je traint je collega's intern, neem dan niet te veel vrijheid door helemaal je eigen gang te gaan. Als je nieuwe dingen gaat doen, nieuwe ideeën hebt, bespreek ze dan eerst met je leidinggevende. De meeste leidinggevendenden die ik ken willen niet verrast worden; ze willen graag van belangrijke dingen op de hoogte zijn. Weet wat de verhoudingen intern zijn, wees niet te veel gericht op je eigen belang. Weet wie je waarover moet informeren, voordat je gaat rondbazuinen wat jij allemaal voor geweldigs gaat doen.

Het ontwikkelen van organisatiesensitiviteit kan je helpen je invloed te vergroten, en kan ervoor zorgen dat je je werk nog beter kunt doen.

Een uitspraak van Jane Goodall, die jarenlang met chimpansees werkte om hun gedrag te leren kennen, is veelzeggend en belangrijk.

“You cannot get through a single day without having an impact on the world around you. What you do, makes a difference, and you have to decide what kind of difference you want to make.”

Jane Goodall

“ Je hebt iedere dag invloed op de wereld om je heen. Wat en hoe jij dingen doet, maakt verschil, en je hebt zelf te kiezen wát voor verschil jij wilt maken.”

Je organisatiesensitiviteit ontwikkelen en hiermee je invloed vergroten is belangrijk omdat:

- je hiermee aanvoelt welke aanpak je in een specifieke situatie het beste kunt kiezen. Kun je bepaalde dingen beter regelen via de formele lijn in de organisatie, of via de informele weg? Wil je bijvoorbeeld als projectleider gebruikmaken van de capaciteit van iemand die in een ander team zit, dan kun je dat beter eerst aan de leidinggevende van dat team vragen, voordat je de collega zelf benadert. Zou je lid willen worden van de OR? Dan kun je dat natuurlijk zelf besluiten, maar voor de goede onderlinge verstandhouding is het wijs om dit eerst even te vertellen aan je leidinggevende.
- je beter weet wie de informele belanghebbenden, beïnvloeders en beslissers zijn in een organisatie. Stel dat je graag wilt dat er een besluit genomen wordt over een nieuwe manier van werken. Dan is het belangrijk dat je eerst draagvlak creëert bij die collega's die belang hebben bij, en invloed hebben op het besluit. Hiermee vergroot je de kans dat het besluit dat jij voor ogen hebt, daadwerkelijk wordt genomen.
- je weet welke ontwikkelingen er zijn in de organisatie, en binnen andere afdelingen en teams. Je weet welke mogelijke gevolgen ze hebben voor jouw werk en jouw team. Dit geeft je de kans te reageren

op mogelijke consequenties, en de mogelijkheid de regie te houden over je eigen werk en dat van je team.

- je rekening kunt houden met gevoeligheden in de organisatie. Weet jij wat er gevoelig ligt in jouw organisatie? Is er bijvoorbeeld oud zeer na een reorganisatie of een mislukt automatiseringsproject? Als je dit weet, kun je je communicatie zorgvuldiger afstemmen op deze gevoeligheden en zo voorkom je weerstand bij de ander.
- je de onderlinge samenwerking verbetert. Als jij weet wat mensen belangrijk vinden in hun werk, wat hun drijfveren en motieven zijn en wat hun communicatiestijl is, kun je hier rekening mee houden. Je kunt jouw manier van communiceren afstemmen op die van je gesprekspartner. Hiermee vergroot je het onderlinge begrip in een gesprek.

Onderstaand lees je vijf tips om je voelsprietten voor wat er in de organisatie gebeurt, verder te ontwikkelen.

- 1 Ontwikkel je inlevingsvermogen.** Toon oprechte belangstelling voor wat er bij je collega's leeft, en wat er speelt bij andere teams. Wat zijn hun belangen en motieven? Wat is hun gevoel bij het werk en welke mening hebben ze over bepaalde onderwerpen?
- 2 Communiceer mensgericht.** Maak écht contact met je gesprekspartners, door te luisteren en open vragen te stellen om te snappen wat de ander bedoelt. Leer eerst de ander begrijpen, voordat je jouw ideeën en argumenten laat horen. Je gesprekspartners zullen dan eerder openstaan voor jouw visie, en hopelijk kom je samen tot een nog beter plan.
- 3 Leer de organisatie goed kennen.** Wat zijn de regels en procedures in de organisatie en waarom zijn ze er? Welke hiërarchische lagen heeft een organisatie en welke organisatieonderdelen zijn er? Wie zijn de formele leiders in de organisatie en wat vinden zij belangrijk? Wie hebben de meeste informele invloed op de top van het bedrijf?

- 4 Leer informeel te netwerken.** Breid je informele netwerk in de organisatie uit en investeer in het échte contact. Je leert hiermee niet alleen welke formele ontwikkeling de organisatie doormaakt, maar ook wat er zich onderling informeel afspeelt. Je ontdekt wat de interne machtsverhoudingen, de onderlinge relaties en de verborgen belangen en motieven zijn. Ga naar afdelingsuitjes en zeg collega's vriendelijk gedag wanneer je ze tegenkomt, en maak af en toe een praatje. Bij het koffieapparaat kun je ook prima netwerken!
- 5 Bereid belangrijke gesprekken, overleggen en presentaties goed voor.** Doe dit vooral niet alleen inhoudelijk, maar denk bij je voorbereiding ook aan je communicatiestijl. Breng vooraf in kaart wat de stijl van communiceren van je gesprekspartners is, wat hun belangen zijn, en hou hier rekening mee in jouw manier van communiceren.

Met deze tips ontwikkel je je organisatiesensitiviteit. Je vergroot je invloed in de organisatie en bent van grotere toegevoegde waarde.

Het mooie van het ontwikkelen van organisatiebewustzijn en kennis van de organisatie is dat je gevoel van regie over je eigen werk toeneemt. Je ervaart meer ontspanning en plezier in het contact met anderen en je zult succesvoller zijn.

Wat je dus vooral niet moet doen is:

- Als een olifant door de porseleinkast banjeren door adviezen te geven of voorstellen te doen met een houding die totaal niet bij de organisatie past.
- Je collega's op een confronterende manier benaderen over ingesleten gewoonten binnen de organisatie. Dit roept weerstand op en dan gaat het zeker niet veranderen.
- Doen alsof je alles weet en alles hebt gezien en deze mening overal en bij iedereen verkondigen.
- Onvoldoende je best doen om goede contacten met je collega's op te bouwen.
- Je niet kunnen verplaatsen in anderen en zien dat er meerdere belangen spelen in de besluitvorming. Denk niet in win-verlies, wel in win-win.

Kun je ook té organisatiesensitief zijn?

Jazeker. Dit is een valkuil voor mensen die zeer empathisch en gevoelig zijn. Je kunt je zo goed verplaatsen in de belangen van de organisatie en de belangen van je collega's, dat jouw mening, jouw belang en behoefte er niet toe doen.

Je hebt een houding van: 'dit voorstel doe ik maar niet, want dat haalt het toch niet.' Je houdt te veel rekening met anderen en belemmert daardoor je eigen ontwikkeling, en tegelijkertijd ook de ontwikkeling van de ander. Je mening uiten is waardevol, omdat het een bredere blik geeft op het specifieke onderwerp, en omdat je hiermee besluitvorming stimuleert die breder wordt gedragen.

NU JIJ AAN DE SLAG!

Beantwoord de volgende vragen, nadat je onderzoek hebt gedaan en gesprekken hebt gevoerd met je leidinggevende en andere collega's die je hiermee kunnen helpen. Je hoeft het niet perfect te doen. Het gaat erom dat je hierover in gesprek gaat, om jezelf een beeld te vormen van het grotere geheel, van achterliggende ideeën en visies, van de ongeschreven regels en verhoudingen, om hier proactief gebruik van te maken in je dagelijkse werk.

.....
Wat is de missie van de organisatie waar jij werkt? Wat zijn haar kernwaarden?

.....
Wat is de stijl van leidinggeven in de organisatie?

.....
Wat wordt er van jou verwacht in je functie?

.....

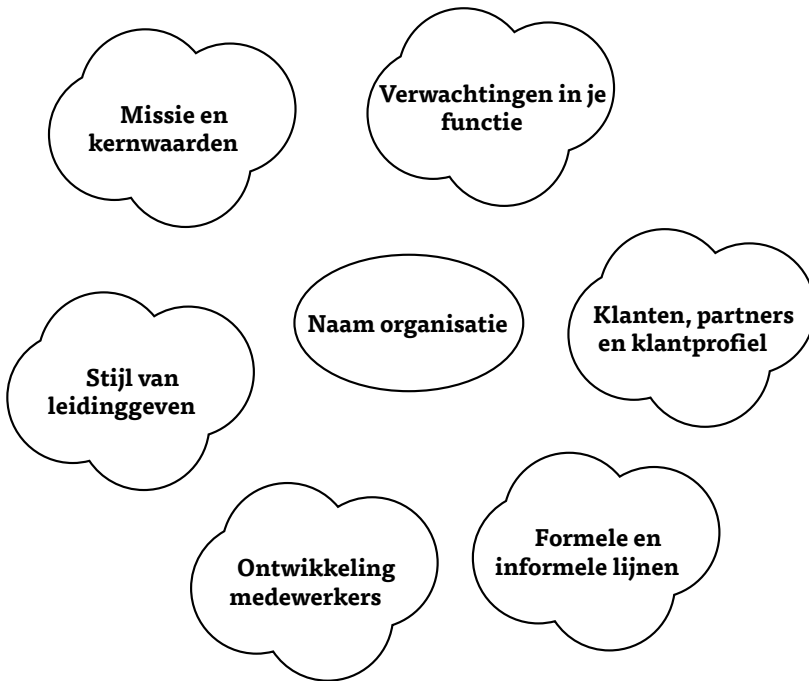
.....
Wat wordt er ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers gevraagd?

.....
Wie zijn jullie klanten en partners? Wat is jouw klantprofiel?

.....
Wat zijn de formele én informele lijnen in de organisatie om rekening mee te houden?
.....

MAAK EEN SAMENVATTENDE MINDMAP

Wanneer je antwoorden hebt gekregen op de vragen van de vorige pagina's, is het goed hier een samenvatting van te maken in de vorm van een mindmap. Een mindmap is een makkelijke manier om veel informatie te vertalen naar een overzicht op één A4'tje, met kernwoorden die voor jou belangrijk zijn. Je hebt gesprekken gehad, je hebt dingen opgeschreven en die kun je in een uurtje tijd simpel samenvatten, zoals in dit voorbeeld.



Neem een vel papier en potloden of stiften in diverse kleuren.

- Schrijf in het midden van het papier de naam van de organisatie waar je werkt.
- Maak cirkels voor de zes onderwerpen die in vragen aan de orde zijn geweest. Trek bij deze onderwerpen lijnen om belangrijke kernwoorden neer te zetten die jij wilt onthouden.

Met het uitzoekwerk in deze stap help je jezelf een vertaling te maken van het grotere doel van de organisatie – van de formele en informele lijnen – naar jouw bijdrage en toegevoegde waarde in het geheel. Je weet nóg

beter wat de kritische succesfactoren zijn in je functie, wat er van je wordt verwacht en hoe de organisatie je kan helpen met je ontwikkeling. Je zorgt ervoor een meer gelijkwaardige gesprekspartner te zijn voor je collega's en je leidinggevende.