

## Duurzame ontwikkeling verloopt beter in een professionele organisatiecultuur

---

### Een gezonde professionele cultuur is:

- doelgericht, daadkrachtig, effectief en efficiënt
- succes vol en zelfs plezierig om in te werken.

Het mooie is, dat deze professionele cultuur te ontwikkelen is.

### Professioneel samenwerken kun je leren!

#### In een professionele organisatie is het primaire proces leidend.

Voor een school is dat: het verzorgen van goed onderwijs.

Dit is een belangrijke onderliggende waarde dat als fundament helpt bij het maken van keuzes in de dagelijkse praktijk. In niet goed ontwikkelde samenwerkingsculturen kiezen medewerkers vaak voor behoud of vermijden van de relatie als zij te maken krijgen met gedoe, spanningen, angsten, frustraties en onzekerheden.

In een gezonde professionele organisatie durft men de confrontatie aan te gaan met behoud van relatie. Er wordt minder geklaagd, minder gekonkeld en minder geroddeld. Spanningen, frustraties en onzekerheden worden beter gereguleerd.

### De vijf pijlers van organisatie-ontwikkeling

#### 1. Analyse van de huidige samenwerking: weten waar je staat.

Voor de ontwikkeling van de professionele samenwerking is het analyseren van de huidige samenwerking noodzakelijk. Als we af willen van de patronen die niet bijdragen aan het primaire proces dan moeten we eerst de onderliggende krachten in beeld brengen. Krachten die de bestaande patronen in stand houden.

#### 2. Koers : weten welke samenwerking je wilt.

Niet alleen een visie op onderwijs is belangrijk. Ook het weten op welke wijze je wilt samenwerken om de visie te realiseren is noodzakelijk. Verwachtingen t.a.v. van de wijze van samenwerken worden vaak niet of onvoldoende uitgesproken. Maar men beoordeelt elkaar er wel op.

Het kost vaak veel energie om de spanning die hier uit voort komt te reduceren. Om disfunctionele patronen te kunnen begrenzen is het belangrijk om aan te geven op welke wijze je wilt samenwerken. Bijvoorbeeld:

- Elkaar aanspreken op de rol en minder op de persoon
- Meedenken in plaats van tegendenken
- Ruimte geven en verantwoordelijkheid nemen

#### 3. Plan ontwikkeling en procesmatig werken.

In een professionele cultuur is het plan niet het begin, maar het sluitstuk van het besluitvormingsproces. Het gezamenlijk optrekken, uitzoeken en afstemmen is een belangrijk onderdeel van het creëren van gedeeld eigenaarschap. Het vaststellen is slechts het logische gevolg van het proces van afstemmen. Hierdoor voelen medewerkers zich meer eigenaar van de gewenste koers en van het plan van aanpak. Ze nemen hierdoor eerder verantwoordelijkheid voor de uitvoering. Het is een illusie om te denken dat als het plan geschreven is en vastgesteld dat dan de gewenste uitvoering vanzelf gaat.

#### 4. Rolneming

**Ontwikkeling komt tot stand doordat individuele leden van de organisatie de verantwoordelijkheid nemen om de dingen anders te doen.** Teamleden zijn hoogopgeleide en autonome professionals. Zij hebben ruimte en vertrouwen nodig om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. In een professionele organisatie is niet alleen sprake van een duidelijke taakverdeling maar er is ook helderheid nodig rondom de verwachtingen t.a.v. ieders rol. Deze rol is op te splitsen in een formele rol (leerkracht, directeur, intern begeleider) en een informele rol (de wijze, de onzekere, de vechter). Iedereen neemt op eigen wijze rol. Welke rol je neemt wordt bepaald door:

- je formele en informele rol in het team,
- krachten in het team en de organisatie
- en krachten in jezelf.

Professionals hebben de uitdaging om de juiste balans te vinden in:

- trouw blijven aan de principes van de professionele organisatie,
- trouw blijven aan de taak die volbracht moet worden,
- trouw blijven aan zichzelf,

zo mogelijk, met behoud van de onderlinge relatie.

#### 5. Leiderschap

Centraal in de ontwikkeling van een professionele organisatiecultuur staat leiderschap. Zowel leiderschap van het management alsook persoonlijk leiderschap van iedere medewerker. In veel organisatieculturen is er sprake van een te grote afhankelijkheid naar de leiding. Voor de ontwikkeling van een professionele samenwerking is het de uitdaging van de leiding en medewerkers om deze afhankelijkheid om te buigen naar meer onafhankelijkheid en uiteindelijk wederzijdse afhankelijkheid. Met andere woorden: de ontwikkeling stimuleren om iedere medewerker voldoende onafhankelijk te laten worden om gelijkwaardige partnerschap aan te kunnen gaan. Partnerschap met elkaar en met de leiding. Om dat te kunnen, moet de leiding:

- vertrouwen uitstralen en ruimte bieden,
  - begrenzen van disfunctioneel gedrag,
  - nieuw gedrag stimuleren,
- waarbij de medewerker wordt uitgenodigd mee te denken in effectievere en efficiëntere manieren om het doel te bereiken.

Deze 5 pijlers vormen het fundament voor de ontwikkeling van een professionele samenwerking binnen uw organisatie. Als organisatiepsycholoog loop ik graag met u mee in deze ontwikkeling:

- als sparringpartner en coach van leiding en professionals,
- als onderzoeker voor het maken van een goede analyse,
- als procesbegeleider voor de ontwikkeling en uitvoering van een gedragen plan van aanpak,
- als trainer voor de ontwikkeling van professionele vaardigheden,
- als counsellor voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.



Drs. Pepijn van Geene  
Organisatiepsycholoog

06 – 12 65 66 07  
pepijnvangeene@home.nl  
www.pepijnvangeene.nl