



HOEBOOK



ORGANISATIE CULTUUR

HOE JE EEN GEZONDE ORGANISATIECULTUUR CREËERT

INLEIDING.

'We zijn vooral aardig voor elkaar. Soms mag het wel zakelijker.'

'Uit ons interne onderzoek blijkt onveiligheid een issue.'

'Mensen zijn betrokken en loyaal maar soms ook negatief.'

'Het gaat bij ons meer om cijfers dan om mensen.'

'Iedereen werkt keihard maar niet echt samen. Het zijn eilanden.'

'We delen geen fouten en vragen geen hulp. Zonde.'

'In de wandelgang spreken mensen zich meer uit dan in overleg.'

Het zijn zo maar een paar uitspraken van mensen over het gedrag en de cultuur in hun organisaties. Uitspraken die iets zeggen over hoe mensen met elkaar omgaan. Over gewoontes. Over gedrag. En vaak ook over diepgewortelde patronen, tekorten en behoeften.

2KNOWHOW weet hoe. In dit e-book nemen we je mee in onze kijk op gedrag en cultuur in organisaties. Wat het is én hoe je een gezonde cultuur creëert die bijdraagt aan de ambities. Al meer dan 18 jaar begeleiden we organisaties de beste versie van zichzelf te worden. Met resultaat. We In dit e-book delen we onze kijk op wat mensen en organisaties nodig hebben om te kunnen groeien. Hopelijk geeft het je inzichten en inspiratie om zelf aan de slag te gaan. En mocht je na het lezen van dit e-book willen kennismaken, bel of mail je ons dan? We komen graag langs om kennis te maken en mee te denken. Veel plezier met lezen!

An underwater photograph of five swimmers in a pool, viewed from below. They are all in a starting position, with arms extended forward and legs kicking, creating a large splash of white water. The swimmers are wearing various colored swim caps (blue, red, black, purple, blue) and goggles. The water is a deep blue, and the scene is captured in a cinematic style.

**2
KNOW
HOW®**

1

WAT HET IS.



WAT IS 'ORGANISATIECULTUUR'?

Waar hebben we het over als we praten over de 'organisatiecultuur'? En hoe maak je de cultuur in een organisatie gezond en ondersteunend aan de opgaven en ambities?

Simpel gezegd: de cultuur is de manier waarop mensen in een organisatie met elkaar omgaan. Daarmee bedoelen we: hoe zij intern met elkaar omgaan én hoe zij omgaan met partijen buiten de organisatie. Een organisatiecultuur kan zich op allerlei manieren uiten: in communicatie, gedrag en houding, en ook in uiterlijkheden zoals auto's en kleding. Het is de verzameling van normen, waarden en gedragingen die door de leden van de organisatie worden gedeeld. Het is het gedrag dat in de organisatie geaccepteerd en gebruikelijk is.

Ga maar eens voor jouw eigen organisatie na.

Is het in jullie organisatie gebruikelijk dat collega's elkaar in het weekend bellen? Of dat mensen eerder weggaan om een ziek kind van school te halen? Is het geaccepteerd als je zelf om promotie vraagt? Of als je je leidinggevende een compliment geeft? En hoe reageren collega's als je openlijk je twijfels en fouten deelt?

Het gedrag dat geaccepteerd en gebruikelijk is, is niet altijd het gedrag dat gewenst is. Misschien zit een goede sfeer en relatie in de genen van de organisatie en mag de cultuur wel wat strakker en zakelijker. Of is de cultuur sterk hiërarchisch en is openheid ook over fouten juist gewenst.

De cultuur is een resultante van het gedrag dat in jaren is ontstaan. Cultuur staat tegenover natuur. Het is wat de mens scheidt. Het is een voortvloeisel van al diegenen die hebben bijgedragen



aan de organisatie. Te beginnen bij de oprichters en eigenaren tot en met de laatste binnengekomen medewerker die er op dit moment werkt. Iedereen ervaart de cultuur en draagt er aan bij.

WAT HEB JE ERAAN?

Voor diegenen die het graag meetbaar maken:

Daniel Coyle haalt in zijn boek *De bedrijfscultuurcode* een interessante Harvard-studie aan. Volgens deze onderzoekers levert 'een sterke cultuur' over een periode van tien jaar de organisatie 765 procent meer netto-inkomen op. Dat is toch leuk om te weten.

Ook zonder deze cijfers weten we allemaal hoe belangrijk de sfeer, cultuur en manier van omgaan met elkaar is. Wat een groepscultuur met ons doet. Iedereen kan voelen of een cultuur gezond, krachtig, versterkend en succesvol is. Mis-

schien voelen we het nog wel beter als de cultuur juist arm, ongezond of giftig is.

Hoe een cultuur ontstaat en hoe je hem gezond maakt of houdt is voor velen ongrijpbaar. In dit boekje nemen we je mee langs onze kijk op het mysterie van de organisatiecultuur. In het volgende hoofdstuk laten we je anders kijken naar het gedrag van mensen in organisaties. We geven onze visie op het mysterie van de organisatiecultuur.



2
KNOW
HOW®

2

HOE HET WERKT.

OPGAVE



DIALOOG

VAKMANSCHAP &
PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

HOE WERKT HET?

Ok. De cultuur is de manier waarop we met elkaar omgaan. Helder. Maar, hoe ontstaat een cultuur en kun je hem beïnvloeden? En, hoe dan?

In dit hoofdstuk nemen we je mee in onze kijk op organisatiecultuur. Stel je de organisatie waarin je werkt even voor als een bos. Een bos waarin elke boom voor een collega staat. Een bos dat vanzelf groeit ook al wordt er geen leiding of sturing gegeven, waarin bomen onderling met elkaar verbonden zijn (het schijnt dat bomen ook onder de grond met elkaar 'interacteren') en waarin de seizoenen vanzelf passeren. Stel je dan even voor dat je door het bos loopt. Dan kun je aan de bomen zien hoe gezond het bos is. We weten allemaal dat de zon de richting aangeeft waarin de bomen groeien. In organisaties kan de richting waarin mensen zich inzetten en ontwikke-

len bepaald worden door de missie, visie, opgave en ambitie. Een krachtige zon, kan net zo veel richting en energie geven aan het bos, als een krachtige - heldere en inspirerende - visie en ambitie aan de mensen in de organisatie.

WAT IS VAN INVLOED OP DE OPGAVE?

De kwaliteit van de dialoog in de organisatie is van invloed op de effectiviteit waarmee de opgave en ambitie wordt gehaald. Bedenk je maar eens: zijn overleggen effectief? Wordt er slim gebruik gemaakt van alle aanwezige expertise? Wat doet de groep als er tussen twee collega's in een overleg spanning ontstaat? Wachten mensen af of nemen zij initiatief om het gesprek soepel te laten verlopen? Spreken mensen zich uit, ook als zij merken dat zij een afwijkende mening hebben? Is er een open communicatie tussen al-

OPGAVE



DIALOOG

VAKMANSCHAP &
PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

le lagen in de organisatie? En hoe effectief is de besluitvorming? Zijn gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers zowel zakelijk als betrokken? En worden lastige thema's openlijk bespreekbaar gemaakt? Welk cijfer zou jij jouw team of organisatie geven voor de kwaliteit van de dialoog? En wat zou beter kunnen?

Wil je een goede dialoog? Investeer dan in vakmanschap en persoonlijk leiderschap. Is er in jouw team voldoende expertise aanwezig om scherpe discussies te kunnen voeren en goede besluiten te kunnen nemen? Is de juiste kennis en ervaring aanwezig om te kunnen vernieuwen? Vakmanschap kan bijdragen aan een betere dialoog maar is niet voldoende. Het hedendaagse werk doet een steeds groter beroep op het persoonlijk leiderschap van iedereen in de organisatie. Lukt het jou en je collega's om nieuwsgierig

te blijven naar de mening van anderen als je het er niet mee eens bent? Sta je jezelf toe om af te haken of zet je je frustratie of emotie om in effectief gedrag? Stappen jouw collega's over hun ego heen, ook als het lastig wordt? Ofwel: hoe beoordeel jij het vakmanschap en persoonlijk leiderschap in jouw team of organisatie?

Wist je dat een boom onder de grond minimaal net zo groot is als boven de grond? Zoals een boom wortels heeft om zich te voeden en om stevig te kunnen staan, hebben we als mens ook een gezonde voedingsbodem nodig om in te kunnen leren en presteren. Bij 2KNOWHOW geloven we dat ook de voedingsbodem onderdeel is van de cultuur van de organisatie. Sterker nog, dat als je de bodem niet geregeld voedt en verzorgt, dat dat tekorten oplevert en een ongezond werkklimaat. Tekorten in de voedingsbodem wor-



den uiteindelijk zichtbaar in ongewenst, negatief of ineffectief gedrag.

Ok, het is dus belangrijk om een gezonde voedingsbodem of cultuur te creëren waarin mensen kunnen excelleren. Wat zijn de vitaminen en mineralen voor een gezonde organisatiecultuur?

IS DE BODEM GEZOND?

Wat wij nodig hebben om een gezonde cultuur of werkklimaat te ervaren? Dat is aandacht en voeding op onze basisbehoeften. Behoeften die we meestal niet dagelijks uitspreken, waarvan we ons soms ook nauwelijks bewust zijn, maar die pas gaan knellen als we er een tekort op ervaren.

Stel, je hebt een collega of leidinggevende die steengoed is in het geven van presentaties. Sa-

men met haar ben je uitgenodigd om een presentatie te geven waaraan jij in je eentje keihard hebt gewerkt. In de bijeenkomst met de directie neemt jouw collega het voortouw (wat je op zich ook wel fijn vindt) maar doet zij tegelijkertijd ook min of meer voorkomen alsof zij de presentatie zelf heeft gemaakt. Wat zou zo'n situatie met jou doen?

Andere situatie. Stel, je bent een ervaren kracht en behoort inmiddels tot de langswerkenden van de organisatie. Er zijn veel nieuwe collega's bijgekomen met ideeën waar je best wel voor open staat. Toch merk je dat er iets knaagt. Je vraagt je soms af of je het nog wel bij kunt houden en jouw bijdrage nog wel wordt gewaardeerd. Je bent cynischer geworden de laatste tijd. Jammer, want je werk vind je nog steeds leuk.

In beide situaties gebeurt er iets dat raakt aan onze basisbehoeften. In het eerste geval voel je

BASISBEHOEFTE

1. PLEK & POSITIE
2. DUIDELIJKE VERWACHTINGEN
3. GEZIEN EN GEHOORD WORDEN
4. VERBINDING & OPENHEID
5. REGIE & AUTONOMIE
6. BIJDRAGEN & VAN BETEKENIS ZIJN
7. UITDAGING & ONTWIKKELING

je waarschijnlijk onvoldoende gezien in jouw inzet en bijdrage. Bij de een zal dat zich uiten in boosheid richting de collega, de ander zal zich er misschien eerder door terugtrekken of zich een volgende keer minder inzetten. Ook de tweede situatie raakt aan een basisbehoefte die we allemaal hebben. Aan welke? Dat lees je hierna.

CREEER EEN RIJKE BODEM

Voor jou, voor mij en voor al onze collega's geldt dat we behoefte hebben aan:

1. Plek en positie

Deze behoefte staat met stip op één. Als deze behoefte onder druk staat, bijvoorbeeld in een reorganisatie, dan kan dat leiden tot onzekerheid, passiviteit, conflicten of bijvoorbeeld cynisme. Ook in het tweede voorbeeld van de ervaren

medewerker speelt er iets rond deze behoefte. Als ervaren medewerkers de plek niet krijgen die zij op basis van hun dienstjaren verdienen, dan kan er onnodige spanning ontstaan richting jongere medewerkers. Andersom geldt hetzelfde. Als nieuwe collega's niet door hun ervaren collega's worden welkom geheten en uitgenodigd om hun ideeën in te brengen, dan kunnen zij op allerlei manieren moeite ervaren met het initiëren van vernieuwingen.

Er is nog veel meer te vertellen over het belang van de plek en positie in een systeem. Voor nu stappen we over naar de volgende behoefte: duidelijke verwachtingen.

2. Duidelijke verwachtingen

We willen weten wat er van ons verwacht wordt, wanneer we het goed doen. Duidelijkheid geeft veiligheid en stimuleert verantwoordelijkheid en



1. PLEK & POSITIE
2. DUIDELIJKE VERWACHTINGEN
3. GEZIEN EN GEHOORD WORDEN
4. VERBINDING & OPENHEID
5. REGIE & AUTONOMIE
6. BIJDAGEN & VAN BETEKENIS ZIJN
7. UITDAGING & ONTWIKKELING

pro-activiteit. Te veel kaders kunnen beklemmend voelen, te weinig kaders onveilig. Het is een misvatting dat door het geven van veel ruimte, initiatief ontstaat. Mensen die te weinig duidelijkheid ervaren durven vaak geen verantwoordelijkheid en initiatief te nemen omdat zij niet weten wat gewenst is. We willen het nu eenmaal 'goed' doen en daarvoor is het prettig om vooraf te weten wanneer het 'goed' is.

3. Gezien en gehoord worden

Deze behoefte zal je vast logisch in de oren klinken. Echter, het 'elkaar zien en horen' is in de praktijk zo makkelijk nog niet. Want lukt het je om vragen te blijven stellen en nieuwsgierig te blijven luisteren naar je collega of partner als je zelf een punt wilt maken? En hoe vaak op een dag zeg jij 'dank je wel' of 'ik waardeer wat je voor me hebt gedaan' waarmee je de ander erkenning geeft? Of is het makkelijker om te bedenken wan-

neer je van anderen erkenning voor jouw inzet hebt gemist. Probeer vandaag maar eens om tien keer bewust iemand te bedanken of erkennen voor zijn inzet, gedrag, talent of resultaat.

4. Verbinding en openheid

In de basis zijn we sociale dieren. We willen allemaal 'erbij horen'. En dat erbij horen ervaren we meer als er een bepaalde mate van openheid en kwetsbaarheid in de groep is ontstaan. Wanneer niet alleen successen maar ook dilemma's kunnen worden gedeeld. Of er voldoende verbinding en openheid in jouw organisatie is, kun je vaak zien aan het gedrag dat gebruikelijk is als er (ernstige) fouten worden gemaakt. Worden fouten in een vroeg stadium openlijk gedeeld? Vragen mensen hulp? Worden fouten op een lerende manier besproken of wordt er vooral gezocht naar een schuldige?



5. Regie en autonomie

Deze behoefte staat soms wat op gespannen voet met de vorige behoefte. Aan de ene kant willen we namelijk erbij horen en hebben we het vermogen om ons aan te passen. Aan de andere kant hebben we behoefte om zelf te bepalen en ons te onderscheiden. Regie en autonomie ervaren geeft vrijheid. Andersom zorgt een gebrek aan regie en autonomie voor stress. Als we ergens zelf voor hebben gekozen, bijvoorbeeld om in het weekend een rapport af te maken, dan ervaren we daarvan minder stress dan wanneer iemand anders ons dat opdraagt.

6. Bijdragen en van betekenis zijn

We willen er allemaal toe doen. Werk kan daarin een heel belangrijke rol voor mensen vervullen. Het werk kan ons een gevoel van zingeving en betekenisgeving zijn, mits het aansluit bij wie we

in de kern willen zijn. Wanneer het werk vanwege efficiencyredenen is opgedeeld in kleine ‘taakjes’ dan kan dat ervoor zorgen dat mensen zich minder belangrijk en waardevol voelen met een gebrek aan motivatie tot gevolg. Willen we gemotiveerde en verantwoordelijke mensen? Dan zullen we ervoor moeten zorgen dat mensen zich belangrijk en onmisbaar voelen en dat wat zij doen aansluit bij hun talenten en drijfveren.

7. Uitdaging en ontwikkeling

En tot slot onze behoefte aan uitdaging en ontwikkeling. Natuurlijk verschilt ook deze behoefte van persoon tot persoon. De een heeft meer behoefte aan uitdaging en (vakinhoudelijke of persoonlijke) ontwikkeling dan de ander. Uiteindelijk hebben we allemaal behoefte aan een bepaalde mate van inspiratie en vernieuwing. Bedenk je maar eens hoe verfrissend een korte vakantie in



een andere omgeving met je kan doen. Dat voedt ons omdat we nieuwe prikkels ervaren.

DE CULTUUR VRAAGT VERZORGING

Terug naar onze boom. Om deze boven de grond tot grote hoogte te kunnen laten groeien, heeft de boom onder de grond een gezonde voedingsbodem nodig. En zo geldt dat ook voor mensen. En het vitaal en voedend maken van de bodem is niet iets dat je op één dag of in één bijeenkomst of met één opleiding doet. Een dagje of een keer een week geen aandacht geven kan prima, maar een jarenlange focus op cijfers in plaats van mensen, kan tot grote tekorten of schaarste leiden.

Onze kijk op de cultuur in organisaties is misschien het mooist te duiden met de Latijnse betekenis van het woord cultuur. Cultuur komt van het Latijnse *cultura* en is afgeleid van *colere*, wat on-

derhouden en verzorgen betekent. Als we de cultuur van de organisatie belangrijk vinden, dan begint het in onze ogen met het goed verzorgen en onderhouden ervan. Niet een keer een dagje, maar continu, liefst in zo veel mogelijk kleine dagelijkse momenten. Hoe? Dat lees je in het volgende hoofdstuk.

2
KNOW
HOW®

3

HOE JE HET VOEDT.



DE CULTUUR VORMEN WE ELKE DAG

Je hebt gelezen dat de cultuur de manier is waarop mensen met elkaar omgaan. En dat de cultuur aandacht en verzorging vraagt. Meer dan een of twee keer per jaar. De cultuur voedt je niet alleen tijdens de zomerbarbeque of bij de nieuwsjaarsspeech. De cultuur voedt je elke dag. Positief of negatief. Door de dingen die je zegt en wat je doet. En wat kun je doen dat positief bijdraagt?

UITGANGSPUNTEN

Voordat we starten met de praktische tips, eerst onze drie belangrijkste uitgangspunten voor het voeden van de cultuur.

1. **Een cultuur gezond maken of houden vraagt inspanning.** Meer dan een of twee

keer per jaar. Namelijk elke dag. Net zoals je niet op een dag per jaar een goede partner of ouder kunt worden. Of elke dag werkt aan je eigen gezondheid als je fitter wilt worden. De cultuur voeden doe je elke dag in kleine dagelijkse momenten.

2. **Iedereen is verantwoordelijk om de organisatiecultuur gezond te houden.** Het is dus zeker niet alleen de verantwoordelijkheid van het management. Iedereen heeft invloed en kan bijdragen om de cultuur vitaal te maken of houden.
3. **Hoe beter het vakmanschap, persoonlijk leiderschap, de dialoog en opgave,** hoe meer verantwoordelijkheid mensen kunnen nemen voor het reguleren van hun eigen behoeften. Ofwel: hoe sterker ontwikkeld boven de grond, hoe minder afhankelijk onder de grond.

En dan nu onze top 10 aan vitaminen die je vandaag al kunt geven.

10 VITAMINEN VOOR DE CULTUUR

Wat kun jij doen? Met welke kleine interventies kun je een bijdrage leveren aan de opgave, de kwaliteit van de dialoog, het versterken van vakmanschap en persoonlijk leiderschap en/of aan de basisbehoeften die het werkklimaat bepalen? Maak het klein. Laat je inspireren door onze 10 vitaminen en kies er voor deze week gewoon eens één die je in praktijk gaat brengen. En wie weet willen anderen wel met je meedoen.

1. **Laat de opgave elke dag overal in terugkomen.** Zorg voor focus en herhaling. Wat kan je deze week al doen? Start deze week elk overleg met de vraag: 'wat is onze opgave/ambitie (voor dit jaar) ook al weer?'. Nog leuker is het om direct te testen in hoeverre de beelden over de opgave overeenkomen. Vraag iedereen zijn antwoord eerst zelf op te schrijven en vergelijk daarna de antwoorden. Een leuke oefening die direct bijdraagt aan meer gezamenlijkheid en helderheid.
2. **Voer betekenisvolle gesprekken.** Zorg dat elk gesprek dat jij zelf voert of waar je bij bent betekenisvol wordt. Door echt contact te maken, door met aandacht te luisteren en jezelf uit te spreken. Zorg dat gesprekken energie geven en openheid brengen. Spreek met jezelf af dat je deze week niet afwacht, toekijkt of afhaakt als een gesprek niks oplevert of niet loopt. Doe iets. Stel bijvoorbeeld een vraag ('waar zit je zorg?'), vat de ander samen (als je merkt dat iemand zijn punt blijft herhalen) of benoem wat er gebeurt en doe een voorstel ('jij hebt behoefte aan... jij aan.., ik stel voor dat we nu eerst... en daarna...').
3. **Investeer in vakmanschap en persoonlijk leiderschap.** Begin bij jezelf. Deel je kennis. En bevraag anderen nieuwsgierig waardoor je van hen kunt leren. Creëer voor jezelf een focus. Reflecteer op je eigen gedrag. En reguleer je eigen emoties. Zorg dat je niet geleid wordt door negatieve ervaringen uit je rugzak maar laat je leiden door je eigen kompas. Bedenk hoe je je wilt voelen, wie je wilt zijn, en laat je in je reactie leiden door dat kompas.
4. **Kies (en nodig anderen uit om te kiezen).** Door zelf te kiezen heb je zelf de regie in handen en vergroot je je autonomie. Meer regie en autonomie is minder kans op stress. Heb je het gevoel dat je een heleboel 'moet'? Maak er dan een keuze van. 'Ik kies ervoor om dit document dit weekend af te maken omdat mij dat meer rust geeft' of 'Ik kies ervoor om hier te blijven werken en mijn eerdere negatieve gevoelens achter me te laten'. Of vraag anderen te kiezen. 'Kies je ervoor om in dit projectteam te stappen of niet?' of 'Welke keuze wil jij maken ten aanzien van deze opdracht?'.
5. **Zeg vandaag tien keer 'dank je wel'.** Met het eenvoudige 'dank je wel' geef je erkenning, zie en hoor je collega's en laat je de ander voelen dat hij bijdraagt en van betekenis is. 'Dank je wel dat je je ervaring deelt' of 'dank je wel dat je mij bij dit overleg hebt uitgenodigd'. 'Dank je wel dat je dit dilemma deelt waardoor ik kan meedenken' of 'dank je wel dat jullie elke dag weer voor een heerlijke lunch zorgen'.

6. **Lach.** Lachen verbindt. Ben jij degene die de grappen maakt of ben je eerder degene die ontspanning op het werk zonde van de tijd vindt? Met een eenvoudige glimlach kun je mensen laten voelen dat je hen ziet en door samen lachen versterk vertrouwen en verbinding. Neem jezelf voor om deze week elke ochtend als je het kantoor met een glimlach binnen te stappen en momenten op te zoeken waarop er gelachen wordt.
7. **Vraag en luister.** Aandacht is een wondermiddel. Hoe is de balans zenden en ontvangen in de overleggen waar jij bij zit? We weten allemaal hoe belangrijk het is om vragen te stellen en te luisteren en toch gebeurt het in de meeste overleggen maar zo weinig. Neem jezelf vandaag voor om aan iedereen die jou iets vertelt eerst minimaal één doorvraag te stellen voordat je reageert.
8. **Geef iedereen een plek.** Benoem rollen en posities in een overleg om deze te verhelderen. 'Jij bent onze projectleider X, daarom wil ik je vragen hoe jij denkt over..'. Doe dit ook met ervaren en minder ervaren collega's. 'Jij kent de organisatie al veel langer, ik ben benieuwd wat we naar jouw idee kunnen leren van eerdere reorganisaties' of 'Jij kijkt fris naar ons team, wat denk jij dat ons belangrijkste verbeterpunt zou kunnen zijn?'
9. **Deel je dilemma's en vraag hulp.** Door het delen van dilemma's en accepteren van hulp geef je anderen de mogelijkheid om bij te dragen en van waarde te kunnen zijn. Ben je leidinggevende probeer vandaag dan eens geen opdrachten te geven maar hulp te vragen en kijk eens wat het effect daarvan is. Deel dus niet je oplossingen maar deel een probleem of dilemma als je er nog niet uit bent. Zo draag je zelf bij aan openheid en kwetsbaarheid en geef je anderen de mogelijkheid om bij te kunnen dragen en van betekenis te kunnen zijn. Bijvoorbeeld tijdens de lunch 'Ik twijfel hier en hier over.. hoe kijken jullie hier tegenaan?' of 'Wat ik lastig vind is... hebben jullie zoiets wel eens meegemaakt?'
10. **Droom, durf en daag uit.** Inspireer jezelf en anderen door grenzen te verleggen op de ambitie, de bedoeling of de inhoud. 'Stel dat we nog een stapje verder gaan en de klant écht zouden horen, hoe zouden we dat dan aanpakken?' 'Stel dat er geen enkele beperking zou zijn, wat zouden we dan doen?'. Daag jezelf en je collega's uit om hun talenten (nog) meer in te zetten, om (nog) meer mogelijkheden te zien, om (nog) meer de scherpte in discussie te zoeken of om (nog) een stapje verder te gaan in de ambitie. Uitdaging stimuleert ontwikkeling en inspireert om het beste uit jezelf te halen.

De cultuur voeden of gezond maken kan klein beginnen. Kan bij jou beginnen. En kan vandaag beginnen. En het mooie is dat als het vliegwiel eenmaal op gang is dat er vanzelf nog veel meer energie vrijkomt. Dat kunnen onze klanten beamen.

Wil je op een iets meer gestructureerde manier aan de slag met de cultuur in jouw organisatie? Op de volgende pagina lees je wat 2KNOWHOW daarin kan betekenen.

Wij zijn 2KNOWHOW. Wij laten het weer stromen. Mensen, teams en organisaties. We brengen beweging. We helpen mensen om hun ambities te realiseren. Individueel, als team of als organisatie. Dat doen we op een waarderende en heel praktische manier. In kleine of heel grote trajecten, altijd samen met de mensen uit de organisatie en dichtbij de praktijk.

Organisatieontwikkeling. Met en door professionals en hun leiders. We laten medewerkers hun talenten en invloed voelen en zetten hen in een rol waarin zij de organisatie van onderaf voeden en in beweging brengen. Prachtig om te zien wat dit losmaakt. We zorgen voor helderheid in de opgave, brengen het juiste gesprek op gang en versterken het vakmanschap en persoonlijk leiderschap op een manier die als vliegwiel werkt voor de cultuur.

Leren en faciliteren. We delen onze onderwijskundige en veranderkundige expertise heel graag. Omdat we geloven dat we op die manier organisaties duurzaam versterken. We leren docenten hoe zij in hun opleidingen niet alleen inhoud kunnen overbrengen maar ook kunnen bouwen aan het leer- en werkklimaat. We leren professionals en leiders om gesprekken, bijeenkomsten en veranderprocessen te kunnen begeleiden.

Leiderschapsontwikkeling. Vakkundige en inspirerende leiders. Iedereen vanuit zijn eigen talenten en stijl. We versterken leiderschapsskills door te oefenen. Heel veel te oefenen met concrete situaties uit de eigen praktijk. En we versterken de samenwerking tussen leiders. Want als leidinggevend niet alleen leidinggeven aan hun eigen teams maar sámen de gehele organisatie gaan leiden, dan gebeuren er heel mooie dingen in de cultuur.

Teamontwikkeling. We bouwen sterke teams en leren mensen samenwerken. Vaak op alle lagen zoals in dit e-book besproken: van de opgave en dialoog, tot het persoonlijk leiderschap en onderliggende klimaat. We coachen het team en de leider om in de dagelijkse praktijk de opgave centraal te houden en het beste in elkaar naar boven te halen.

Talentontwikkeling. We zorgen dat talenten zichtbaar en van betekenis worden. We hebben programma's voor trainees en voor zittende professionals. Programma's die het persoonlijk leiderschap versterken en de drijfveren van mensen verbinden met de ambities van de organisatie.

Persoonlijke ontwikkeling. Wil je je verder ontwikkelen? Sta je op een kruispunt in je loopbaan? Of merk je dat je zelf in een ongezond patroon zit? We hebben coachtrajecten voor vraagstukken op het gebied van persoonlijk leiderschap, loopbaanontwikkeling en burn-out. We raken de mentale, emotionele en fysieke kant en zorgen dat je de stappen zet die je vaak onbewust al lang weet.

Heb jij ook een vraag op het gebied van organisatieontwikkeling en wil je ook persoonlijk met ons kennismaken? We komen graag bij je langs en je bent ook altijd van harte welkom in Leiden. Stuur je ons een berichtje? Laten we onze organisaties duurzaam versterken.

Hartelijke groet, de trainers en coaches van 2KNOWHOW.