

Krachten voor cultuurverandering

Veel managers beseffen dat ingezette koerswijzigingen en kostenbesparingen tevens een andere cultuur in hun organisatie vergen. Maar is cultuurverandering te managen? De moeizame praktijk rond concepten als 'de lerende organisatie' en 'zelfsturende teams' noopt tot bezinning. Hoe te komen tot een werkzame en werkbare agenda voor cultuurverandering?

Paul Kloosterboer is partner van CORDES, Organisatie, Advies & Ontwikkeling te Amsterdam en specialist in change management en management van professionals.¹

'Doen wat je zegt'

Een IT-bedrijf, dochter van een groot telecombedrijf, heeft een zeer ambitieuze groei-doelstelling. Dit brengt met zich mee dat er in korte tijd een grote instroom van nieuwe medewerkers is. De directie en een deel van deze instroom zijn afkomstig uit het moederbedrijf. De directie geeft aan dat de cultuur van dit nieuwe bedrijf absoluut geen kopie mag worden van de cultuur van het moederbedrijf. De directieleden benoemen expliciet een aantal kernwaarden van de gewenste cultuur van dit nieuwe bedrijf.

De directieleden zelf hebben echter grote moeite om op tijd op de cursus, vergaderingen, of andere afspraken te komen. Dit wordt in de gehele organisatie gesignaleerd. Als de directie hierover een spiegel krijgt voorgehouden acht deze de haalbaarheid om op alle afspraken op tijd te komen niet erg hoog. Dit vanwege 'de hectiek rond de start van de onderneming'. De gevolgen hiervan laten zich gemakkelijk raden, dat voelt de directie ook aan. Na ampel beraad besluit men de cultuurverandering te concentreren op de aspecten die voor iedereen, dus ook voor het management, werkelijk haalbaar zijn.

Bovenstaand IT-bedrijf scheert met z'n cultuurverandering langs het randje van de afgrond. De directie ontloopt weliswaar de valkuil een verandering te prediken, die ze zelf niet vóórleeft. Maar ze loopt ook weg voor een unieke kans om de cultuurverandering zelf te gaan belichamen.

Verkeerd voorbeeldgedrag, zoals in deze case, is maar één van de vele oorzaken, waarop ambitieus opgezette programma's voor cultuurverandering kunnen stranden. Andere oorzaken blijken in de praktijk al even venijnig in hun uitwerking, zoals beoordelingscriteria die te laat worden aangepast aan de gewenste cultuur; het oude gedrag te lang toelaten, om 'heibel' te vermijden, of het onderschatten van onzekerheden en belangen van mensen. Het doet menigeen, terecht, nog even aarzelen alvorens zich, willens en wetens, in een volgend cultuuravontuur te storten.

Het doel van dit artikel is een werkbaar instrumentarium aan te reiken voor managers en managementteams om zelf een effectieve agenda te kunnen opstellen voor gerichte cultuurverandering.

Dat vergt dat we eerst begrijpen welke krachten cultuurverandering kunnen bewerkstelligen of tegenhouden. Daarmee krijgen we grip op de krachten, die het vaak zo'n glibberig en weerbarstig onderwerp maken. Vervolgens bespreken we voor elk van deze krachten een aantal beproefde aanpakken en interventies (best practices) voor cultuurverandering. Ten slotte gaan we in op de vraag hoe met dit model, een werkzame agenda voor cultuurverandering is op te stellen.

In de eerstvolgende paragrafen zetten we de krachten uiteen, die voor (of tegen) cultuurverandering werken. We vatten in deze bijdrage organisatiecultuur op als: 'een samenhangend patroon van herkenbare en kenmerkende wijzen waarop mensen in een organisatie met elkaar en met hun omgeving omgaan'.

1. Speciale dank aan CORDES-collega's Rieteke Bakker en Rolf Sterk voor hun inbreng van cases en ideeën.

Voorbeelden van cultuurveranderingen die we adresseren, variëren van klantgerichtheid of (in de overheid) bedrijfsmatigheid vergroten, tot coachend leiderschap bevorderen of het integreren van organisatieculturen na een fusie. We bespreken hier overigens niet wat nu een goede cultuur is en wat niet.

Krachten bij cultuurverandering

Voor het resultaat van een cultuurverandering zijn niet alleen de *intenties*, ofwel de ‘goede bedoelingen’, bepalend, maar ook de *consequenties* van het gewenste gedrag voor de betrokkenen, in de praktijk van alledag.

Intenties: de open krachten

Intenties bij cultuurverandering zijn zaken waar in het algemeen vrij open over gesproken wordt. Intenties maken duidelijk wat de richting van de cultuurverandering moet zijn; de goede voornemens. Aangezien het doorgaans gaat om een bedoeling het bestaande te verbeteren, roept dat in beginsel, constructieve en sociaal wenselijke associaties op. We noemen dit daarom de open krachten voor cultuurverandering. Intenties zijn traditioneel de krachten die cultuurverandering op gang moeten brengen.

Maar goede voornemens creëren verwachtingen. En verwachtingen die niet waargemaakt worden, leiden tot teleurstelling. Zoals het spreekwoord zegt: de weg naar de hel is geplaveid met goede voornemens. Er komt kennelijk nog iets meer kijken bij cultuurverandering dan goede voornemens, voordat er ook echt iets verandert.

Consequenties: de verborgen krachten

De hamvraag bij cultuurverandering is of het gewenste gedrag (de intenties) in zijn consequenties

iets positiefs voor de betrokkenen oplevert, dan wel iets negatiefs. Over de consequenties, die mensen in de praktijk ervaren of verwachten van hun gedrag, wordt veel minder gemakkelijk vrijuit gesproken. Vooral als het negatieve consequenties betreft.

Een alledaags voorbeeld: Een bedrijf wil het open communiceren en het leren van elkaar bevorderen (intentie). Tijdens een vergadering vertelt iemand eerlijk iets onhandig te hebben aangepakt. Iemand anders maakt naar aanleiding hiervan een ‘gevatte’ opmerking, ten koste van deze persoon. Iedereen lacht (consequentie). De vergadering gaat verder en de betrokkene doet er het zwijgen toe. Hoe deze persoon zijn onhandigheid heeft opgelost en wat de aanwezigen daarvan kunnen leren, komt niet meer aan bod.

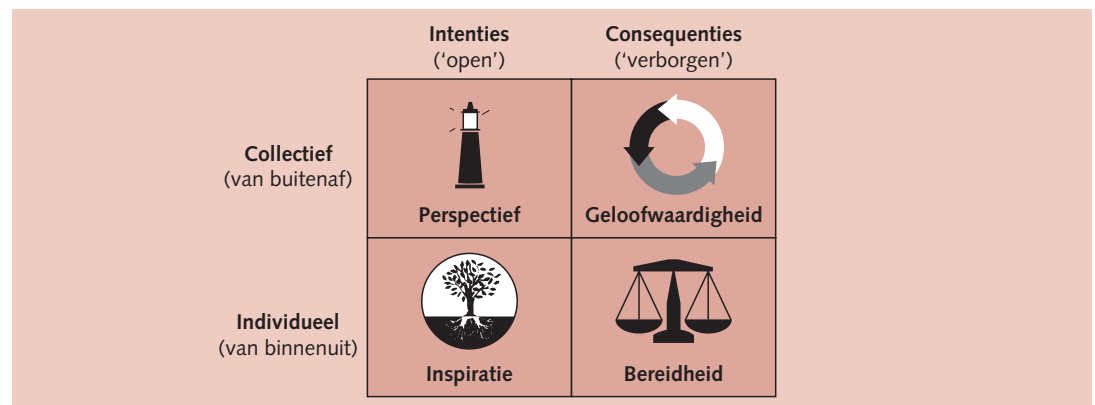
Het aan de orde stellen van dit soort consequenties betekent het verwijzen naar personen en systemen, die dat veroorzaken. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Het komt al snel over als kritiek. Dat wordt vaak niet in dank afgenomen en maakt de ‘klokkenluider’ kwetsbaar. Zo kan het gebeuren dat het nog wel eens wringt tussen de (openlijke) intenties en de (verborgen) consequenties van gedrag in de praktijk. En dat zo’n incongruentie langdurig kan blijven voortbestaan. Het zijn juist dit soort mechanismen, die maar al te vaak doen verzuchten dat cultuurverandering zo weerbarstig is.²

Veranderen van binnenuit of van buitenaf?

Naast de intenties en de consequenties onderscheiden we bij cultuurverandering het collectieve en het individuele niveau. Onder managers en professionals leeft al jaren een debat over de meest effectieve aanpak. Moet je cultuurverandering primair verankeren in de individuele wilskeuze van zoveel mogelijk betrokkenen (veranderen van binnenuit)? Of werkt het

2. Door Peter Scott-Morgan in *De ongeschreven regels van het spel* (Uitgeverij BoekWerk, Groningen, 1995) zeer verdienstelijk beschreven, maar onvoldoende toepasbaar uitgewerkt.
3. Robert Scheltens benoemt dit als ‘contextgedreven verandering’. Ofwel ‘verandering van buitenaf’ (R. Scheltens, *Cultuurverandering in complexe organisaties*, Kluwer, Deventer, 1998).

Figuur 1. Krachten voor cultuurverandering



beter te concentreren op de collectieve noodzaak en de prikkels die vanuit de organisatie op het individu inwerken (verankeren van buitenaf)³? Voor beide benaderingen is veel te zeggen.

Individuele krachten: veranderen van binnenuit

Veel cultuurprogramma's kennen groepsbijeenkomsten waar, via training of via een creatieve of onorthodoxe insteek, op zoek wordt gegaan naar de werkelijke motieven, drijfveren en inspiratie van de betrokkenen. De gedachte is dat, als de 'geest eenmaal uit de fles is', er van binnenuit een vernieuwingsdrift op gang komt, die onomkeerbaar is. Door bewustwording, plezier, teamgeest en leren van elkaar worden te plekke belangrijke ontdekkingen gedaan. Vol goede voornemens keren de deelnemers vervolgens terug op hun werkplek. De kritiek op deze benadering is dat de transfer van dit soort bijeenkomsten naar de werkplek vaak zeer gering is. Het blijft bij een kortstondige, euforische impuls. Men blijft vervolgens achter met de teleurstelling dat de praktijk kennelijk toch taaier is dan gehoopt. Bijvoorbeeld omdat de aard van het werk, de baas, de systemen of de klanten niet erg mee willen werken.

Collectieve krachten: veranderen van buitenaf

De andere stroming van cultuurinterventionisten zoekt het daarom juist in het veranderen van krachten buiten het individu. Variabelen op collectief niveau, zoals visie, organisatie, (management)systemen, klantenfeedback et cetera, zijn dan het aangrijpingspunt voor cultuurverandering. De opvatting is dat voor elk individu duidelijk moet zijn wat er moet veranderen en waarom. Als vervolgens de overige 'prikkels' in de organisatie daarop moeten worden

afgestemd, zal de cultuurverandering zich onontkoombaar voltrekken. De kritiek op deze aanpak is dat het van een mechanistisch mensbeeld uitgaat. De kracht van de bezieling die ontstaat bij veranderingen van binnenuit ontbreekt. De kans op een groot verloop onder juist de meest zelfdenkenden in de organisatie is groot. Wat dan overblijft, is een groep van onverschillige conformisten.

Het vierluik aan krachten, dat zich in figuur 1 ontvouwt, stelt ons in staat een werkelijk effectieve agenda voor cultuurverandering te bepalen. De vier krachten voor cultuurverandering nemen we één voor één onder de loep. Daarbij komt steeds aan bod:

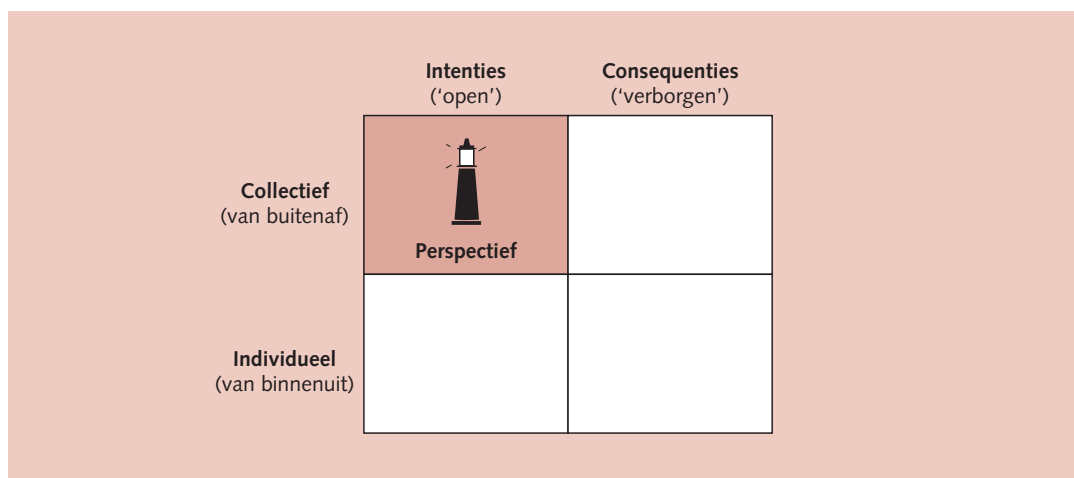
- Een omschrijving van de betreffende kracht.
- Praktijkgerichte vragen, die helpen te taxeren hoe deze kracht momenteel inwerkt op uw cultuurverandering.
- Een praktijkvoorbeeld hoe deze kracht heeft bijgedragen aan een cultuurverandering.
- Een aantal best practices ter versterking van de betreffende kracht.

We beginnen met de meer vertrouwde open krachten: de intenties bij cultuurverandering. Daarna volgen de minder besproken, maar minstens zo belangrijke consequenties bij cultuurverandering.

De kracht van Perspectief

Als het gaat over collectieve intenties, dan hebben we het over visie en perspectief voor de organisatie. Aan de orde zijn vragen over het bestaansrecht en de toegevoegde waarde van de organisatie (of de eenheid) voor belanghebbenden, zoals klanten en

Figuur 2. De kracht van perspectief



medewerkers. Een goede visie geeft richting aan hoe men denkt die toegevoegde waarde te vergroten. Bijvoorbeeld door de kerncompetenties en de kernwaarden van de organisatie te verwoorden.

Voor een echt helder perspectief zijn daarnaast concretere ambities nuttig, zoals streefcijfers op relevante terreinen. Zo'n perspectief vormt een baken voor ieder die het aangaat.

Om in kaart te krijgen of er voldoende perspectief aanwezig is als trekkkracht van de cultuurverandering, kan het beantwoorden van onderstaande vragen behulpzaam zijn.

- Is de noodzaak voor de cultuurverandering aangetoond?
 - cijfers en feiten over markt en rendement en/of intern functioneren;
 - klanten-/kwaliteitsinformatie;
 - benchmarkgegevens;
 - belevingsinformatie van klanten of medewerkers.
- Wie hebben zicht op de relevante gegevens die de noodzaak aantonen?
- Is er een besef van de noodzaak voor cultuurverandering aanwezig?
- Hoe breed wordt de noodzaak voor cultuurverandering in de organisatie beleefd?
- Is er sprake van een wenkend perspectief?
- Is dit perspectief in een duidelijke visie verwoord, bijvoorbeeld in de vorm van:
 - ondernemingsplan/afdelingsplan;
 - competentieprofielen;
 - streefcijfers.
- Is die visie nog omstreden (bijvoorbeeld bij een fusie: hun cultuur of de onze)?
- Wordt er openlijk en constructief over onduidelijkheden in de visie gesproken of gebeurt dit meer verzuchtend in kleine kring?

Het volgende voorbeeld van een human resource-functie laat zien hoe, na enkele klachten over human resource, een nieuw perspectief tot stand komt. De inbreng van interne klanten blijkt hier de sleutel tot de doorbraak.

'De interne klant als maatstaf voor human resource'

Bij de ondernemingsraad van een grote multinational zijn recent een aantal klachten over de human resource-functie binnengekomen.

Klantenpanels

In overleg met human resource (HR) wordt besloten niet op incidenten te varen, maar de

situatie eens systematisch te evalueren, via een opiniemeting onder de interne klanten van HR. De HR-manager ziet hierin een kans iets te doen aan de te grote interne gerichtheid van HR die hij ervaart.

Acht klantenpanels, met een mix van afdelingen en functies, geven hun mening. HR-medewerkers mogen bij toerbeurt toehoren. De panelbijeenkomsten starten met het maken van een collage. Het kunstwerk moet de perceptie van de klanten omtrent de kwaliteit van de dienstverlening van HR-vertegenwoordigers. De aanwezige HR-mensen maken als kunstwerk het beeld dat zij *verwachten* dat de klant over hen heeft. De plak-en-knip-sessies dienen tevens als ijsbreker.

Uitkomsten evaluatie

De personeelsadviseurs blijken integere gesprekspartners, voor wie ze te spreken krijgt. Ook zijn er goede ontwikkelmogelijkheden, voor wie ze weet te vinden. Een recent gestarte vacaturesite op intranet blijkt een aanwinst.

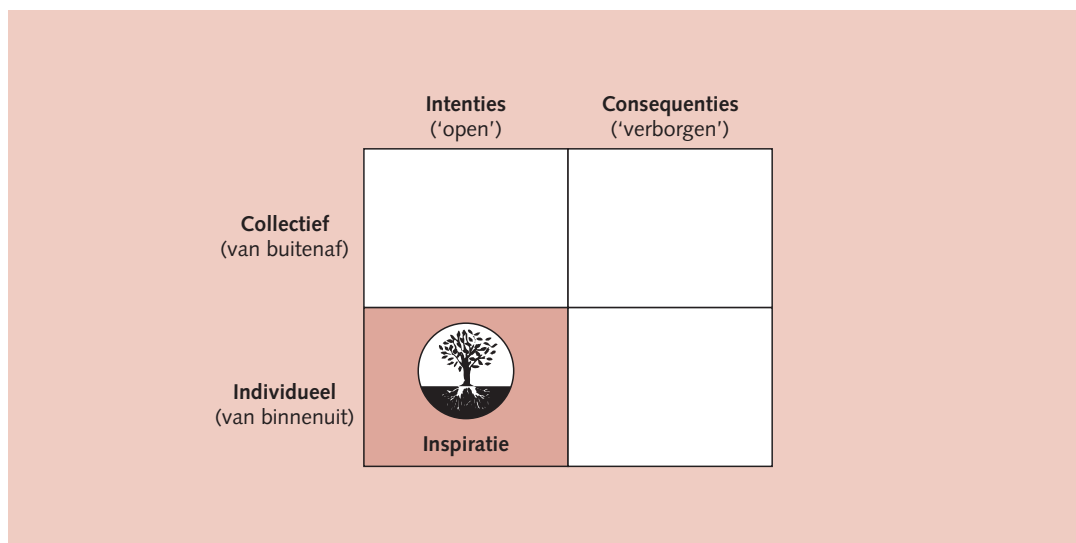
Anderzijds ervaren medewerkers een grote afstand tot HR. Managers ervaren dat niet, maar verwachten, naast signaleren van problemen, meer professioneel tegenspel en advies van de HR-adviseurs. Verder laat de accuratesse van de HR-administratie te wensen over. Ten slotte is er een 'black box-gevoel': het is niet duidelijk wat HR wel en niet doet, hoe procedures lopen en waarom het vaak zo lang duurt.

Perspectief

De discussie die losbrandt naar aanleiding van de resultaten leidt tot een aangescherpte visie op de HR-functie. Samengevat: efficiënter 'beheren' en beter 'adviseren'. Concreet worden de volgende acties ingezet:

- Versneld automatiseren van de beheersfunctie en mutaties van personeelsgegevens door de managers en medewerkers zelf te laten invoeren. Doel hiervan is meer efficiency, minder fouten en meer tijd voor adviestaken bij de HR-adviseurs.
- Een professionaliseringstraject voor de HR-adviseurs om hun zichtbaarheid en vooral advieskracht te vergroten.
- Onderzoeken van de haalbaarheid van een centrale loopbaanadvies- en opleidingsfaciliteit.
- Procedures voor bijvoorbeeld werving en selectie stroomlijnen en transparant maken via brochures en intranet.

Figuur 3. De kracht van inspiratie



De aanpak in dit voorbeeld is natuurlijk maar één van de vele manieren om het benodigde perspectief te creëren. Maar het voorbeeld voldoet wel aan de belangrijkste vuistregels bij het effectief aanbrenge van visie en perspectief. Hieronder zijn ze kort verwoord.

- **Formuleer, op basis van kengetallen als hierboven aangeduid, enkele realistische streefcijfers en bijbehorende streefdata. Houd dit beperkt en overzichtelijk, des te beter houden mensen het vast.**

Hoe perspectief creëren?

Probleembesef aanwakkeren

- **Toon de externe noodzaak voor de verandering aan, liefst via harde gegevens over klanten, markten, benchmarks, financiën, kwaliteit en/of belevingen van klanten en medewerkers. Of, indien mogelijk, laat de betrokkenen via eigen onderzoek de gegevens genereren.**
- **Maak de winst van veranderen of de gevolgen van niet-veranderen inzichtelijk voor iedereen.**
- **Breng indringende gesprekken en discussies op gang met en tussen alle betrokkenen over de problemen en de noodzaak er iets aan te doen.**

Bakens uitzetten

- **Baseer de toekomstvisie op de harde gegevens én de gevoerde interne discussies. Stel deze visie op enig moment voor een bepaalde periode vast.**
- **Probeer (elementen uit) de visie in een beeld te vangen en uit te dragen. Een beeld zegt nu eenmaal meer dan woorden en getallen.**
- **Concentreer je niet op de hobbels en belemmeringen in de bestaande organisatiecultuur, maar wel op de gezamenlijke cultuurkenmerken in de wenselijke situatie.**

De kracht van Inspiratie

De intenties voor cultuurverandering kunnen ook voortkomen uit de ambities of ideeën van individuen. Met andere woorden, persoonlijke inspiratie, vanuit de betrokkenen zelf, kan een belangrijke krachtbron voor cultuurverandering zijn.

Inspiratie heeft alles te maken met de wens tot zelfbeschikking, ofwel de mogelijkheid zelf vorm en invulling te geven aan de toekomst, zelf bij te dragen aan het scheppen van iets positiefs. Inspiratie refereert verder aan persoonlijke groei en aan mogelijkheden je eigen talenten verder te ontplooiën. Inspiratie ontstaat daarom zelden via opgelegde maatregelen, maar veel eerder door mensen te faciliteren bij het maken van hun eigen keuze voor verandering.

Onderstaand is een aantal vragen geformuleerd om na te gaan of het cultuurtraject voldoende ruimte aan medewerkers biedt om inspiratie op te doen.

- Zijn er ideeën, ambities, wensen en eigenbelangen die in lijn zijn met de gewenste cultuur (al of niet uitgesproken)?
- Zijn er aansprekende voorbeelden hoe het elders gaat?
- Wisselt men best practices uit en leert men van elkaar?⁴
- Maar ook: is er onvrede met de huidige situatie

4. Door Chris Argyris, al ver voor Peter Senge, uitgebreid beschreven (in: C. Argyris en D. Schon, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978)

- en is deze openlijk bespreekbaar?
- Sluiten de ideeën voor verandering aan op de beleving van de (bestaande) praktijk?
- Boren de ideeën energie aan van de betrokkenen?
- Wordt er serieus met medewerkers gesproken over een toekomstvisie?
- Is er aandacht voor het gezamenlijk exploreren en concretiseren van de gewenste cultuur?
 - discussie over de invulling van de gewenste cultuur;
 - vertaling naar concrete werksituaties;
 - signaleren praktische belemmeringen en hoe daarmee om te gaan.
- Is er ruimte voor eigen invulling, voor uitproberen en leren?
- Voelen de medewerkers zich mede verantwoordelijk voor – en eigenaar van de cultuurverandering?

Het volgende voorbeeld van een researchsector laat zien hoe eigen verantwoordelijkheid een motor en inspiratiebron voor cultuurverandering kan zijn.

'Researchstrategie van onderop'

De sector Research van een farmaceutische multinational heeft een periode van ingrijpend, top-down gestuurd reorganiseren achter de rug. De manager Research heeft nu behoefte de blik vooruit te richten, de krachten te bundelen en de teamgeest te bevorderen.

Primaat bij de basis

Hij neemt het initiatief voor het organiseren van een strategieworkshop met een sterk bottom-up karakter. Op de workshop zullen circa zeventig wetenschappers en leidinggevendenden aanwezig zijn. Het vertrekpunt zijn de ideeën die bij de onderzoekers leven. De resultaten moeten besluiten zijn, die het managementteam nog tijdens de strategieworkshop neemt.

Het project start met het inventariseren van strategische ideeën in de organisatie. Daarna volgt een clustering van de ideeën in vijf vraagstukken:

- Synthetische – of natuurstoffen als grondstof?
- Welke rol is er voor gentechnologie, proefdiëten en computermodellen?
- Projectmatig organiseren van creativiteit of juist niet?
- Snel 'killen' of lang doortesten bij ambigue stoffen?

- Voorstellen ter stroomlijning van het researchproces.

Vorbereitung strategieworkshop

Per vraagstuk (ideeëncluster) wordt een zogeheten 'clustertrekker' aangesteld. Deze vijf clustertrekkers krijgen opdracht een mini-workshop voor te bereiden om het vraagstuk te bediscussiëren, tijdens de strategieworkshop. Elke miniworkshop moet eenduidige aanbevelingen opleveren aan het management. De clustertrekkers doen deze voorbereiding samen met de indieners van de ideeën, in een 'clusterteam'. Ze worden hierbij gecoacht door het Hoofd Ideeëncentrum en een externe adviseur.

De clusterteams werken gedurende enkele weken intensief aan de voorbereiding. De coaches hebben een pittige taak in het bewaken dat er niet inhoudelijk gediscussieerd wordt. Het gaat er juist om te bedenken hoe anderen dat tijdens de strategieworkshop gaan doen!

Inspiratie en eigenwaarde

Tijdens de strategieworkshop leidt iedere clustertrekker zijn eigen miniworkshop. De inzet tijdens de voorbereidingen resulteert in een explosie van inspiratie en creativiteit, in de vorm van maquettes, een investmentgame, 'buutnereedners', et cetera. Vervolgens houdt het managementteam zich, dankzij een 'pressurecookersessie', aan de belofte om nog staande de workshop de voorgenomen besluiten terug te koppelen.

De aanpak blijkt de verwachtingen te overtreffen, zowel wat betreft de strategische keuzes, als de teamgeest. Verder blijkt de workshop een positieve impuls voor het, door de reorganisatie beschadigde, gevoel van eigenwaarde.

Welke interventies kunnen in de praktijk bijdragen aan het inspirerende karakter van een cultuurverandering? Enkele tips:

Hoe inspiratie vergroten?

Inspiratiebronnen aanboren

- Een frisse kijk en nieuwe ideeën importeren via werkbezoeken, gastsprekers, artikelen, nieuwe medewerkers, adviseurs, et cetera.
- Eigen initiatieven, ideeën en best practices opsporen, expliciteren en tot standaard verheffen. Deze methode

staat ook bekend als **waarderend zelfonderzoek** of 'appreciative inquiry'.

Creativiteit stimuleren

Onorthodoxe werkvormen, gebeurtenissen en ervaringen kunnen inspirerende impulsen geven. Zorg dat de belangrijkste inzichten en ervaringen een vervolg in de werkpraktijk krijgen.

Action learning

- Concrete voorbeeldsituaties doorspreken en oefenen met gewenst gedrag, op een speelse en lichtvoetige manier uitgevoerd, werkt indringender en sorteert meer effect, dan uitputtende opsommingen van gewenst gedrag.
- Eigen experimenten aanmoedigen, bijvoorbeeld in trainingssituaties of in de eigen werkpraktijk en nabespreken op effect.

Samen doorleven en concreet maken

'Een voorgeschreven cultuurplan is net zo effectief als een schriftelijke cursus zwemmen.' Samen met medewerkers opstellen van een praktische gedragscode inspireert meer dan een code eenzijdig opleggen.

Verantwoordelijk maken

Maak mensen verantwoordelijk om een product of een proces te verbeteren. Geef de kaders duidelijk aan, om teleurstelling achteraf te vermijden. Creëer daarbinnen de ruimte en de randvoorwaarden om er echt iets van te maken. Alleen ideeën volstaan niet, het is pas klaar als het is uitgevoerd. Motiveer mensen door snelle besluitvorming over hun voorstellen.

Het meest intrigerende aspect van gerichte cultuurbeïnvloeding is het blootleggen en beïnvloeden van de verborgen krachten bij cultuurverandering, ingegeven door alle denkbare consequenties die de verandering met zich meebrengt. Wat bepaalt en beïnvloedt, om te beginnen, de geloofwaardigheid van de verandering?

De kracht van geloofwaardigheid

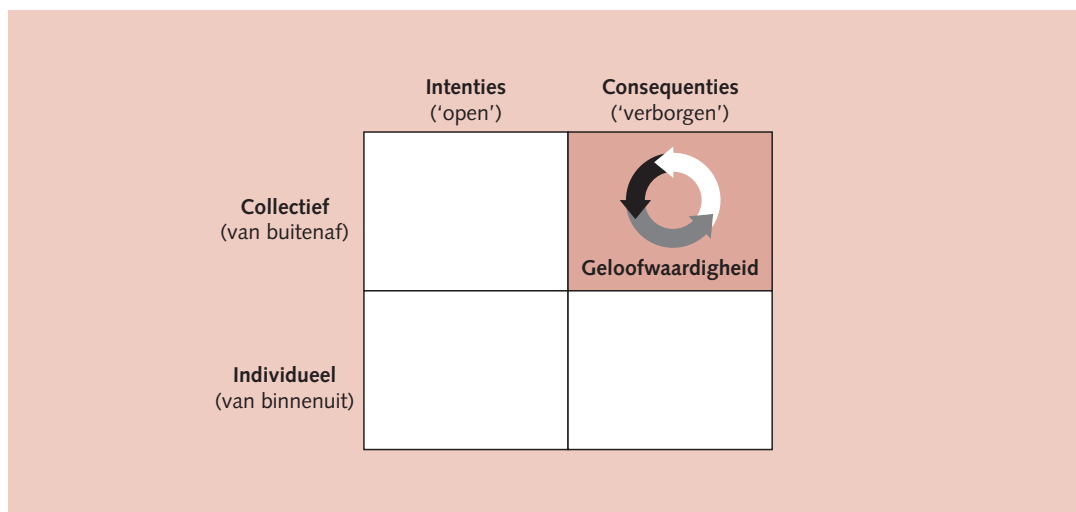
Bij de collectieve consequenties van gedrag gaat het om de (positieve en negatieve) 'prikkel', die mensen dagelijks ervaren vanuit de organisatie en het management. Prikkel die deels bewust, deels onbewust en deels bedoeld, deels onbedoeld gegeven worden, bijvoorbeeld door leidinggevenden. Het (gedrag van het) management is daarom cruciaal, als het gaat om de geloofwaardigheid van cultuurveranderingen.

Maar ook de organisatiestructuur; allerlei systemen en procedures kunnen prikkels bevatten die bepaald gedrag aanmoedigen of afremmen. Als dit soort contextvariabelen haaks staan op de gewenste cultuur en er gebeurt niets aan, dan boet de cultuurverandering sterk aan geloofwaardigheid in. Geen wonder natuurlijk, de bestaande cultuur is niet uit de lucht komen vallen! In zo'n situatie is een structuurverandering een noodzakelijke voorwaarde voor het doen slagen van de cultuurverandering.

Hoe deze vormen van 'belonen' en 'straffen' van gedrag in de praktijk uitpakken, bepaalt in belangrijke mate hoe geloofwaardig de nagestreefde cultuurverandering is.

Beantwoording van het rijtje vragen hieronder

Figuur 4. De kracht van geloofwaardigheid



geeft inzicht in de mate van geloofwaardigheid van een cultuurverandering.

- Is het management een geloofwaardige cultuurdrager (voorbeeldfunctie)? En waar dat niet zo is, steekt het management de hand in eigen boezem en waaraan is dat te merken?
- Wat is de beeldvorming tussen 'hoog' en 'laag' (bestuur ten opzichte van het management en management ten opzichte van medewerkers)? Is dat in de grond positief en vertrouwend of juist negatief en wantrouwend?
- Hoe diepgeworteld zit de door het management geuite visie en ambitie (onvoorwaardelijk doel of een 'luxe wens') of wat heeft men er in de praktijk voor over?
- Blijven iconen/heilige huisjes van de oude cultuur intact of durft het management ze te slechten?
- Is er consistentie tussen strategie, systemen, structuur en gewenste cultuur? Bijvoorbeeld:
 - zijn er procedures die ongewenst gedrag uitlokken in de praktijk?
 - versterkt de structuur de gewenste samenwerkingspatronen?
 - zijn er voldoende initiatieven om inconsistenties aan te passen?
- Is er een duidelijk plan van aanpak hoe de cultuurverandering tot stand moet komen?
- Is de aanpak van de cultuurverandering een illustratie van de bestaande cultuur of een demonstratie van de gewenste cultuur?
- Investeert het management in enige vorm van ondersteuning?

Het onderstaande voorbeeld in een ziekenhuisafdeling laat zien hoe de geloofwaardigheid van de cultuurverandering zit in het managen van de vervolgcactiviteiten, nádat is vastgesteld wát er moet veranderen.

'De hand in eigen boezem'

Een ernstig incident binnen een ziekenhuisafdeling noodzaakt tot ingrijpen. Nauwgezetheid, professionaliteit, onderlinge afstemming en procedurevastheid blijken de zaken waar het aan schort. Een kwaliteitsproject wordt gestart, waarbij het van meet af aan duidelijk is dat dit een voertuig is voor gerichte cultuurverandering. Ontwerpen van een blauwdruk en verwachten dat het wel goed komt, volstaat niet.

Geen schuldigen, maar structurele verbeteringen

Het project start met een zelfanalyse, samen met de medewerkers op te stellen, tijdens enkele bijeenkomsten. Als basis fungeert een externe beoorde-

ling van de afdeling. Het hoofd is duidelijk in de randvoorwaarden: de zelfanalyse zal niet gebruikt worden om schuldigen uit het verleden aan te wijzen, maar wel om tot bindende gedragsregels voor de toekomst te komen. De medewerkers blijken vervolgens feilloos een aantal belangrijke zwaktes te kunnen aangeven in hun eigen werkwijze en werkstijl, waarbij tegelijkertijd hun ambitie blijkt om hierin zelf verbetering aan te brengen.

De bijeenkomsten leiden tot zowel vakgerichte verbeteringen (procedures, protocollen), als concrete gedrags- en houdingsveranderingen. Hierbij neemt het afdelings- en sectormanagement soms stevig confronterend het voortouw. Zo komt, samen met de afdeling, een visie op 'hoe dan wel' tot stand. Als 'boter bij de vis' worden direct afspraken gemaakt over wie, wanneer, welke protocollen ontwikkelt. Op het niveau van gedrag en houding komen er afspraken over feedback, intervisie en supervisie-gesprekken.

Als bok op de haverkist

Het afdelingshoofd vervult een aantal maanden een scherp aansprekende en bewakende rol. Dit betekent continu hameren op: zaken met elkaar afstemmen, notities maken, feedback en directe communicatie tussen medewerkers tot stand brengen, nagaan of werkafspraken inderdaad worden nagekomen, et cetera. Na een aantal maanden begint deze nieuwe houding bij de medewerkers min of meer 'gewoon' te worden. In de jaarlijkse functioneringsgesprekken blijven de nieuwe houding en gedrag een nadrukkelijk punt van gesprek.

Zoals uit de opsomming hieronder blijkt, is er is nog veel meer dat de geloofwaardigheid van een cultuurverandering kan bevorderen. En het zijn vooral de leidinggevenden die de kansen hiervoor kunnen aangrijpen, dan wel laten lopen en daarmee het lot van de cultuurverandering (in positieve of in negatieve zin) kunnen bezegelen.

Hoe geloofwaardigheid vergroten?

'Practice what you preach'

- **Zelf voorleven van het gewenste gedrag.**
- **Kwetsbaar durven opstellen (feedback op eigen gedrag opzoeken).**
- **Heilige huisjes durven slechten, taboes doorbreken,**

de nek uitsteken (persoonlijk risico nemen) ten gunste van de gewenste cultuur.

Veranderplan

Het heeft weinig zin alleen te roepen dat het anders moet. In een veranderplan maak je duidelijk hoe eraan gewerkt gaat worden. Aandachtspunten:

- Een effectief cultuurtraject is een demonstratie van de gewenste werkwijze.
- Laat zien wat het management zelf doet om mee te veranderen.
- Vraag inbreng en feedback aan de organisatie over het veranderplan en verwerk dit, alvorens het vast te stellen en uit te voeren.
- Vraag feedback over de grootste gepercipieerde blokkades voor verandering.

Organiseer feedback op gedrag

Organiseer en bewaak dat (on)gewenst gedrag laagdrempelig bespreekbaar is via gesprekken, coaching, spreekuur, feedback van leidinggevenden, werkgesprekken, workshops, et cetera.

Deblokkeren

Blokkades, die de bestaande cultuur in stand houden (en de gewenste cultuur belemmeren) aanpakken, bijvoorbeeld:

- Elementen in organisatiestructuur, systemen en procedures.
- Voorbeeldgedrag management veranderen, soms door iconen van de oude cultuur plaats te laten maken voor managers die de gewenste cultuur uitstralen.

Markeer cultuurverandering symbolisch

- Veranderingen in huisvesting/aankleding.

- Zichtbaarheid/toegankelijkheid van bepaalde afdelingen/functies.
- Voorstellen en maatregelen snel uitvoeren (niet uitstellen).

Regelmatig communiceren en terugkoppelen

Lokale initiatieven krijgen zeggingskracht in de gehele organisatie via bijvoorbeeld speciale bulletins of rubrieken in bestaande nieuwsbrieven.

We gaan nu dieper in op de consequenties van cultuurverandering op het individuele niveau: met andere woorden op de veranderingsbereidheid.

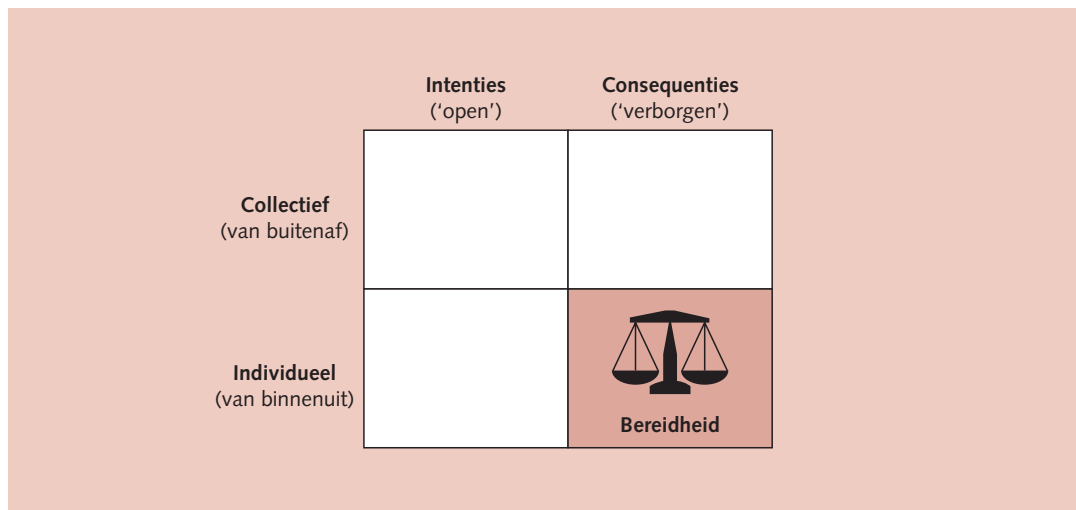
De kracht van veranderingsbereidheid

Het niveau van de persoonlijke consequenties: de onzekerheden en belangen rond een beoogde cultuurverandering voor ieder die het aangaat. Hoe ingrijpend beleven mensen de gewenste verandering voor zichzelf? Mensen wegen de 'kosten' van veranderen af tegen de 'opbrengsten': Kan ik wel aan de nieuwe eisen voldoen en wat levert me dat op?⁵ Hoeveel moeite moet ik daarvoor doen? Hoe (on)gunstig zijn mijn eerdere ervaringen met verandering in deze organisatie? Hoe groot is mijn vertrouwen in de goede afloop?

Dit soort vragen betreft de persoonlijke consequenties die alle betrokkenen (dus ook leidinggevenden!) ieder voor zichzelf inschatten bij een cultuurverandering. Die bepalen goeddeels de veranderingsbereidheid van het betrokken individu.

Het beantwoorden van onderstaande vragen geeft een indruk van de veranderingsbereidheid in de

Figuur 5. De kracht van veranderingsbereidheid



5. J.G. Wissema, *Angst voor veranderen? Een mythe! of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*, Co-auteur: H.M. Messer en G.J. Wijers, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 5e druk.

organisatie bij een cultuurverandering.

- Hoe verstrekkend en ingrijpend wordt de verandering beleefd?
 - In welke mate denkt men aan de nieuwe eisen en competenties (al of niet met ondersteuning) te kunnen voldoen?
 - Hoe weerbarstig (diep ingesleten) zijn de oude gewoontes (gemiddelde leeftijd/dienstjaren)?
 - Zijn er 'zelfopgelegde beperkingen' in de beleving van de mensen?
- Ziet men de veranderingen als een bedreiging of als een uitdaging?
 - Hoe bedreigend/aanlokkelijk is de verandering wat betreft mogelijke verliezen/opbrengsten (status en/of positie, leuk werk, collega's, werkplek, et cetera)?
 - Zijn er gerespecteerde rolmodellen voor de gewenste cultuur onder de doelgroep?
 - Zijn de huidige 'opinion leaders' vóór of tegen de verandering?
- Welke ervaringen heeft men met de gevolgen van eerdere organisatieveranderingen?
- Is er voldoende respect voor het goede uit het verleden of hangt er een sfeer van veroordeling rond de verandering?
- Sluit de aard van de geboden ondersteuning aan bij de behoeften en de gevoelens van medewerkers én managers?

Onderstaand volgt een voorbeeld van een cultuurprogramma binnen een verenigingsorganisatie. Interessant eraan is onder meer hoe de veranderingsbereidheid succesvol is vergroot binnen de context van een top-down opgelegd beleidskader.

'Cultuur veranderen via competenties'

Een grote landelijke vereniging heeft afgelopen jaar een nieuwe koers uitgestippeld. Een consequentie hiervan is dat ook de organisatiestructuur is veranderd. Er is onder andere een laag leidinggevenden uit de organisatie gesneden.

De overgebleven leidinggevenden worden integraal verantwoordelijk voor een groter aantal aspecten (onder andere personeelsbeleid, planning en control) dan voorheen. Bovendien wordt in de nieuwe organisatie een meer coachende, begeleidende wijze van leidinggeven verwacht.

Om deze veranderingen in te voeren en te kunnen bestendigen, is gekozen voor de methode van competentie management. De werkwijze is als volgt:

360 graden feedback

De directie én leidinggevenden stellen op basis van de nieuwe koers en structuur, competentieprofielen op voor de verschillende leidinggevende functies. Bij elk profiel ontwikkelen ze verder gezamenlijk een vragenlijst. Iedere leidinggevende vult deze vragenlijst vervolgens voor zichzelf in. Bovendien vraagt hij zijn leidinggevende, twee collega's en twee medewerkers de lijst in te vullen. De uitkomst hiervan is een belangrijke input voor de betrokkene bij het opstellen van zijn persoonlijk ontwikkelplan (POP). Deze POP bestaat uit:

- persoonlijke sterkte/zwakte-analyse;
- leerdoelen gerelateerd aan de gewenste competenties;
- beoogde resultaten van het persoonlijk ontwikkeltraject;
- leeractiviteiten die betrokkene gaat ondernemen;
- consequenties bij het wel of niet behalen van de resultaten;
- wijze van evalueren en bewaken.

Ontwikkelplannen

De leidinggevenden presenteren de POP's in een workshop aan elkaar. Nogmaals wordt er kritisch doorgevraagd en feedback gegeven. De gemeenschappelijke leerbehoeften, die naar voren komen, zijn input voor een team ontwikkelingsplan, dat gezamenlijk wordt uitgevoerd. Verder worden de competentieprofielen doorvertaald naar beoordelingscriteria. De vorderingen op de POP's worden onderdeel gemaakt van de functioneringsgesprekken.

Hieronder zijn mogelijkheden weergegeven om de veranderingsbereidheid onder de betrokkenen bij een cultuurverandering te vergroten.

Hoe veranderingsbereidheid vergroten?

Investeer in vertrouwen

Ga als leidinggevende persoonlijk in dialoog met betrokken leidinggevenden en medewerkers. Creëer daarmee mogelijkheden om oud zeer te spuien en het daarmee af te sluiten. Weerleg deze gevoelens niet (feelings are facts!). Enkele (oprechte) woorden over de eigen beleving van het verleden kunnen bijdragen aan zowel een open klimaat, als aan een eigen onafhankelijke positie (niet 'meehuilen met de wolven').

Maak duidelijk hoe de cultuurverandering vanaf nu gaat verlopen en de eigen inzet daarbij. Sta voor de noodzaak en het doel van de vernieuwing, zonder het heden en verleden te veroordelen. Respecteer de inzet van betrokkenen tot heden.

Pijn en verlangen

Afscheid nemen van vertrouwde waarden, normen en gewoontes doet pijn. Respecteer dit en realiseer dat 'weerstand' en verliesverwerking onlosmakelijk verbonden zijn met dit soort veranderingen. Activeer het 'rouwen' in de vorm van 'bouwen' aan de nieuwe cultuur. Dan wordt duidelijk wat er in plaats komt voor het 'oude' en verbindt men zich daaraan.

Waarderend zelfonderzoek

Traditionele verandermethoden zijn probleem- en defectgericht: eerst aanwijzen wat er niet goed gaat, dan oplossen. Dit heeft maar al te vaak een onnodig beschuldigende en zelfs diskwalificerende uitwerking op de betrokkenen. ('Hoezo professionalisering, zijn we niet professioneel, dan?') Vormen van waarderend zelfonderzoek ('appreciative inquiry') brengen sneller en respectvoller beweging ten goede op gang. Kern hiervan is de reeds aanwezige best practices in de organisatie te identificeren, te expliciteren en tot standaard te verheffen.

Bied ondersteuning, maar niet vrijblijvend

Breng, zodra dit kan, in kaart welke competenties de gewenste cultuur van mensen vraagt en meet de performance hierop. Maak een ieder hier individueel voor verantwoordelijk (bijvoorbeeld via persoonlijke ontwikkelplannen). Bied vormen van ondersteuning (scholing, training, intervisie, supervisie, coaching) die mensen de kans geeft hieraan te voldoen. Maak echter ook duidelijk hoeveel tijd en energie de organisatie hierin wil steken, welk ijkpunt wordt gekozen en hoe met de gevolgen wordt omgegaan voor hen die toch niet mee kunnen komen.

De agenda voor cultuurverandering bepalen

Het bepalen van de agenda voor cultuurverandering begint met de vraag wie dit moet doen.

Management bepaalt de agenda

Cultuurverandering betekent de wens om zaken in de alledaagse werkpraktijk anders te laten verlopen. De sturing daarvan moet daarom aansluiten op de dagelijkse praktijk en in de lijnorganisatie liggen. Cultuurverandering is bij uitstek een aangelegenheid die de cultuurdragers, in casu de leidinggevenden, niet mogen uitbesteden. Doordenken en doorleven wat de cultuurverandering behelst en wat dat van de organisatie én van jezelf vraagt, als leiding, dat kunnen alleen de leidinggevenden zelf. Dat lijkt voor de hand liggend, maar is het niet. Nog steeds komt het voor dat cultuurprojecten worden gedelegeerd naar een 'projectgroep cultuur', naar de afdeling Personeel en Organisatie of naar de kwaliteitsmanager. Faciliteren vanuit de zijlijn kan wel, maar slechts methodisch en niet inhoudelijk!

Zwakste schakel versterken

Hoe nu als managers, op basis van bovenstaande baaierd van mogelijkheden, te komen tot een behapbare en gerichte agenda voor cultuurverandering? Dat is minder moeilijk dan het lijkt. De vuistregel is dat cultuurverandering zo snel gaat als de minst meewerkende kracht in het besproken model dit toelaat. Het gaat er dus om tot een taxatie te komen in welke mate de krachten in dit model reeds ten faveure van de gewenste cultuur werken. De vragen die in dit artikel bij elke kracht worden gesteld, geven hierbij houvast. Hiermee kan elke manager met zijn team bepalen hoe de krachten voor cultuurverandering in de eigen specifieke situatie zijn opgebouwd en waar de prioriteit voor versterking ligt. Is deze vastgesteld dan bieden de geschetste kaders mogelijkheden en interventies voor verdere invulling. Uiteindelijk is het veranderen van de cultuur van een organisatie een trektocht, waarbij in de loop van de tijd verschillende interventies nodig zijn.⁶ Het reisschema ligt niet op voorhand vast. Het is een tocht vol onverwachte gebeurtenissen, soms prettig en soms lastig, waarbij de lange adem loont. Het hier besproken model biedt de reisleader een kompas, dat hem en zijn gezelschap helpt hun bestemming te vinden.

6. Joop Swieringa en Bianca Elmers, *In plaats van reorganiseren*, Wolters Noordhoff, Groningen/Houten, 1996.