

Leiders in cultuurverandering

Een praktische gids voor strategische en
culturele veranderingen in organisaties

Jaap Boonstra

Deze studie is eerder financieel mogelijk gemaakt en begeleid door de
Stichting Management Studies (VNO-NCW) te 's-Gravenhage.

2014 Van  Gorcum


Stichting Management Studies
gelieerd aan VNO-NCW

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5233 7

ISBN ebook 978 90 232 5234 4

eerste druk 2010

tweede druk 2011

derde, herziene druk 2014

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

Grafische verzorging: Imago Mediabuilers, Amersfoort

Uitgave en druk: Koninklijke Van Gorcum, Assen

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	XIII
Wat maakt dit boek bijzonder?	XIII
Cultuur, leiderschap en verandering	XIII
Opbouw van het boek	XIV
Leeswijzer	XV
Dankwoord	XV
<i>Executive summary</i>	XVII
Strategic and cultural changes in organizations	XVII
Stories and inspirations to guide cultural changes	XVII
Cultural change is about ideas and identities more than about behavioral change	XVIII
Cultural change needs deliberate change strategies and ongoing strategic conversations	XIX
Leaders in cultural change set an example and create meaning	XIX
Choosing meaningful and interactive interventions for cultural change	XX
Specific trajectories for strategic and cultural change in organizations	XXI
Successful cultural change and leadership	XXII
Further exploration and reading	XXII
<i>Ten geleide</i>	XXV
Deel 1 Cultuurverandering in organisaties	1
Essentie van dit deel	1
Opbouw van dit deel	1
<i>Hoofdstuk 1 Perspectieven op organisatiecultuur</i>	3
Ontwikkelingen in het denken over organisatiecultuur	3
Cultuur als de identiteit van de organisatie	8
Cultuur als bron van conflict en vernieuwing	12
Cultuur als leerproces	14
Cultuur als waardencreatie voor klanten	17
Cultuur en zijnswaarde	20
<i>Hoofdstuk 2 Redenen voor strategische en culturele verandering</i>	25
Overleven in crisistijd	25
Versterken van legitimiteit	26
Internationaal expanderen	27
Kwalificeren voor de toekomst	28

Vernieuwen van bedrijfsprocessen	29
Benutten van variëteit.....	30
Innovatiekracht versterken.....	31
Maximaliseren van klantwaarde.....	33
Aanleidingen voor cultuurverandering: een overzicht.....	34
Hoofdstuk 3 Conclusies cultuurverandering in organisaties	39
Noem het geen cultuurverandering	39
Weten waarvoor je staat en gaat.....	39
Spelen met urgentie en ambitie.....	40
Samenwerken in baanbrekende innovaties.....	40
Diepgaand veranderen van strategie en cultuur.....	40
Vernieuwen van bedrijfsprocessen	41
Balanceren tussen identiteit en vernieuwing.....	41
Veranderen begint met stilstaan	41
Het onbespreekbare bespreekbaar maken.....	42
Spelen met verschil.....	42
Routes voor strategische en culturele verandering.....	42
Deel 2 Veranderen van organisatiecultuur	43
Essentie van dit deel.....	43
Opbouw van dit deel.....	43
Hoofdstuk 4 Energie voor een verandering genereren.....	45
Crisis benutten.....	45
Druk van buiten aangrijpen.....	47
Problemen benoemen.....	49
Krenking en schaamte gebruiken.....	50
Hoofdstuk 5 Visie formuleren	53
Visie verbeelden.....	53
Ambities articuleren.....	55
Missie formuleren.....	56
Veranderniveau inschatten.....	58
Hoofdstuk 6 Verbondenheid creëren.....	61
Erin gaan staan	61
Verkleinen van afstand	62
Leidende coalitie bouwen.....	64
Betrokkenheid organiseren.....	66
Hoofdstuk 7 Klant centraal stellen.....	69
Klantproces centraal stellen	69
Bedrijfsprocessen vereenvoudigen.....	70
Horizontale synergie realiseren.....	72

Hoofdstuk 8	<i>Vernieuwen van onderaf en bovenaf</i>	75
	Vernieuwen van onderaf	75
	Vernieuwen van bovenaf	77
	Spelers wisselen	78
Hoofdstuk 9	<i>Spelen met ritme en ruimte</i>	81
	Spelen met tijd en ritme	81
	Reflecteren en leren	82
	Creëren van rust en ruimte	85
	Richting geven en ruimte bieden	86
Hoofdstuk 10	<i>Conclusies veranderen van organisatiecultuur</i>	89
	Zes principes voor succesvolle verandering	89
	Geen beste manier van veranderen	89
	Niet elke veranderingsstrategie is effectief	90
	Weloverwogen kiezen van veranderingsstrategie	93
	Vitale coalities vormen	94
	Veranderen op eigen kracht	94
Deel 3	Leiding nemen in verandering	97
	Essentie van dit deel	97
	Opbouw van dit deel	98
Hoofdstuk 11	<i>Authentiek leiderschap</i>	99
	Bewust van omgeving	99
	Weten wat er speelt	101
	Bewust van anderen en zichzelf	102
	Voorbeeld geven	104
Hoofdstuk 12	<i>Transformationeel leiderschap</i>	107
	Visie op de toekomst formuleren	107
	Kernwaarden expliciteren	109
	Vitale coalities vormen	111
	Buitenwereld binnenhalen	113
	Samenspel organiseren	115
	Tegenspel regelen	116
Hoofdstuk 13	<i>Betekenisvol leiderschap</i>	119
	Leidende rol nemen en betekenis geven	119
	Doorpakken om verschil te maken	121
	Richting en ruimte geven	122
	Verhalen vertellen	124

Hoofdstuk 14 Waarderend Leiderschap	129
Kracht benutten.....	129
Waarderen van verschil.....	132
Bouwen aan vertrouwen.....	134
Fair proces.....	135
Hoofdstuk 15 Lerend leiderschap	139
Experimenteren en leren.....	139
Resultaten zichtbaar maken.....	141
Leren van fouten.....	142
Ervaringen delen.....	144
Hoofdstuk 16 Conclusies leiding nemen in verandering	147
Leiders en initiatiefnemers.....	147
Richting en ruimte geven.....	147
Effectieve leiderschapsstijlen voor verandering.....	148
Transformationeel leiderschap.....	148
Betekenisvol leiderschap.....	150
Authentiek leiderschap.....	150
Cultuurverandering en cultuurontwikkeling.....	150
Strategische en culturele verandering.....	153
Deel 4 Interventies voor diepgaande verandering	155
Essentie van dit deel.....	155
Opbouw van dit deel.....	155
Hoofdstuk 17 Machtsinterventies	157
Zeggen waar het op staat.....	157
Grenzen benoemen.....	159
Spelers wisselen.....	160
Nieuwe mensen aantrekken.....	161
Belonen van gedrag.....	163
Hoofdstuk 18 Structurele en instrumentele interventies	165
Ingrijpen in structuur en technologie.....	165
Inrichten van nieuwe werkprocessen.....	167
Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	168
Kweekvijver voor jong talent opbouwen.....	170
Risicokapitaal verstrekken.....	171
Beloningssystemen wijzigen.....	172
Monitorsystemen inrichten.....	173
Onbetwistbare feiten presenteren.....	175
Gedragsregels formuleren.....	176
Gedragsverandering programmeren.....	177

Hoofdstuk 19	<i>Betekenisvolle interventies</i>	181
	Kernwaarden verbeelden	181
	Symbolen gebruiken	182
	Artefacten benutten	183
	Toekomst verbeelden	184
	Verhalen vertellen	185
	Veelzijdig communiceren	188
	Casus adopteren	189
	Vakkennis waarderen	191
	Nieuwe taal introduceren	192
Hoofdstuk 20	<i>Conflictinterventies</i>	195
	Verschillen waarderen	195
	Belemmeringen bespreekbaar maken	196
	Beeldenstorm initiëren	197
	Conflicten reguleren	199
	Conflicten mediëren	200
	Heilige huisjes afbreken	202
	Prikkelende humor inzetten	203
Hoofdstuk 21	<i>Interactieve interventies</i>	205
	Elkaar leren kennen als gelijken	205
	Aandacht voor actie en emotie	207
	Teams ontwikkelen en innovatiekracht benutten	208
	Cultuurverschillen overbruggen	210
	Management mobiliseren	212
	Toekomstconferenties initiëren	213
	Zoekconferenties organiseren	214
	Investeren in medezeggenschap	217
	Waarderend verkennen	218
	Waarderen en leren	219
	Monitorsystemen inrichten	220
	Netwerken mobiliseren	222
Hoofdstuk 22	<i>Leerinterventies</i>	225
	Leerprocessen inrichten	225
	Leiderschap ontwikkelen	227
	Werkateliers aanbieden	228
	Kennisgemeenschappen vormen	230
	Leerkringen activeren	231
	Twinning aangaan	232
	Leerervaringen verzilveren	233
	Successen delen	234

Hoofdstuk 23 Conclusies interventies voor diepgaande verandering	237
Interventies bij succesvolle verandering.....	237
Interactieve interventies om diepgaand te veranderen.....	237
Betekenisvolle interventies om richting te geven.....	237
Structurele interventies om werkpraktijken te wijzigen.....	238
Leerinterventies voor doorlopende verandering.....	238
Conflictinterventies om spanning te benutten.....	239
Machtsinterventies om ruimte te maken.....	239
Combineren van interventies.....	239
Interventies en veranderaanpak.....	240
Effectiviteit van interventies.....	241
Kiezen van een interventiemix.....	242
Deel 5 Succesvol werken aan verandering	245
Essentie van dit deel.....	245
Opbouw van dit deel.....	245
Hoofdstuk 24 Routes voor verandering	247
Routes voor strategische en culturele veranderingen.....	247
Overleven in crisistijd.....	249
Legitimiteit versterken.....	251
Internationaal expanderen.....	253
Kwalificeren voor de toekomst.....	255
Bedrijfsprocessen vernieuwen.....	257
Variëteit benutten.....	258
Innovatiekracht versterken.....	260
Klantwaarde maximaliseren.....	261
Inspireren tot verandering.....	263
Hoofdstuk 25 Essenties voor succesvolle verandering	265
Cultuurverandering en strategische vernieuwing.....	265
Succesfactoren voor diepgaande verandering.....	266
Leiding nemen in verandering.....	268
Interactie en betekenisgeving.....	269
Succesvol werken aan strategische en culturele vernieuwing.....	271
Literatuur	273
Register	279
Stichting Management Studies	289
Verwachte publicaties.....	289
Gepubliceerd onderzoek.....	290

DEEL 4

INTERVENTIES VOOR DIEPGAANDE VERANDERING

INLEIDING

ESSENTIE VAN DIT DEEL

Dit deel biedt een rijkdom aan interventies om een succes te maken van een verandering in de cultuur van organisaties. Mensen die meedoen in een verandering hebben vaak een ambitie voor ogen die richting geeft aan het veranderproces. In dit proces zijn er allerlei hulpmiddelen en activiteiten beschikbaar die leiders in strategische en culturele veranderingen kunnen helpen tijdens de verandering. Interventies zijn de hulpmiddelen op een avontuurlijke tocht en de activiteiten die nodig zijn om een ambitie te verwezenlijken. Interventies zijn geen recepten die zomaar toepasbaar zijn. Het is de kunst om een beeld te hebben van de aanleiding en de aard van de verandering. Interventies zijn ingebed in de gekozen veranderaanpak. Ook is het relevant om zicht te hebben op de verschillende actoren en rollen in het veranderproces. De aard van de verandering, de veranderaanpak en de actoren beïnvloeden de keuze voor mogelijke interventies.

In de casestudies voor dit boek is een enorme rijkdom aangetroffen aan specifieke activiteiten die behulpzaam zijn bij diepgaande verandering. In dit deel beschrijf ik vijftig interventies. Het overzicht van deze interventies is een inspiratiebron voor mensen die actief willen zijn in veranderingsprocessen. Dit deel bevat allerlei ideeën om een cultuurverandering vorm te geven of een vastgelopen cultuurverandering weer vlot te trekken. De voorbeelden uit de bedrijven zijn illustratief en korte beschrijvingen van interventies bieden inzicht in mogelijke toepassingen. Het overzicht maakt het mogelijk om een afweging te maken welke interventie bruikbaar is in een specifiek verandertraject. Aan het eind van dit deel kijk ik terug op de rijkdom aan interventies en sta ik stil bij het kiezen van passende interventies.

OPBOUW VAN DIT DEEL

Dit deel bestaat uit zeven hoofdstukken. De eerste zes hoofdstukken bevatten illustraties en korte beschrijvingen van interventies. In het eerste hoofdstuk ga ik in op machtsinterventies waarmee een verandering wordt geforceerd. In het tweede hoofdstuk komen interventies aan bod die ingrijpen in de structuur en de technologie van een organisatie. Daarna beschrijf ik in het derde hoofdstuk een aantal betekenisvolle interventies. Deze interventies sluiten aan bij de

gedachte dat een dialoog over de toekomst tot vernieuwing leidt. Het vierde hoofdstuk gaat over het benutten van conflicten als bron voor vernieuwing. In het vijfde hoofdstuk beschrijf ik interactieve interventies waarin mensen samenwerken aan vernieuwing. Het zesde hoofdstuk belicht leerinterventies waarin mensen experimenteren en daarvan leren. Elke beschrijving van een interventie start met een illustratief voorbeeld uit één van de bedrijven uit het onderzoek waarop dit boek is gebaseerd. Dit voorbeeld geeft kort aan waar het om gaat. Daarna volgt een uitwerking van de interventie met concrete handvaten. Vanwege de enorme hoeveelheid aan interventies heb ik er in dit deel van afgezien om bij elke interventie te beschrijven welke bedrijven de specifieke interventie hebben gebruikt. In het slothoofdstuk maak ik dit wel inzichtelijk en trek ik conclusies over het gebruik van interventies door leiders die succesvol werken aan strategische en culturele veranderingen.

HOOFDSTUK 17

MACHTSINTERVENTIES

Machtsinterventies kunnen ruimte maken voor vernieuwing van werkwijzen en cultuur. De interventies zijn bruikbaar voor mensen die een machtspositie hebben en bereid zijn om die macht in te zetten. Er worden vijf machtsinterventies onderscheiden. De eerste twee interventies gaan over zeggen waar het op staat en het aangeven van grenzen. Daarna volgen twee interventies die zich richten op personen: spelers wisselen en nieuwe mensen aantrekken. De laatste interventie betreft het belonen van gewenst gedrag.

ZEGGEN WAAR HET OP STAAT

In 2002 dreigt het faillissement voor KPN. De bestuursvoorzitter beseft dat er snel andere keuzes moeten worden gemaakt. Hij regelt een overbruggingskrediet, vertelt klip en klaar hoe het bedrijf ervoor staat en creëert een besef van urgentie. Hij geeft ook een richting aan waarin het bedrijf zich zal ontwikkelen en spreekt het vertrouwen uit dat het bedrijf kan overleven. In hoog tempo doekt KPN divisies op. Voor 10.000 mensen is er geen plek meer bij KPN. In alle geledingen wordt het competitiever. De mensen die overblijven zetten alles op alles om KPN levensvatbaar te maken. Niemand kan zich meer verbergen en de eerste doelstelling is: overleven! Door de financiële crisis en de urgentie om het tij te keren is er nauwelijks weerstand tegen de ingrepen. Iedereen begrijpt dat er iets moet gebeuren en ze zien dat de richting die de topmanager uitzet de enige mogelijkheid is om te overleven. Het effect van de reorganisatie is dat de veerkracht toeneemt. Door de noodzaak te overleven ontstaat er eensgezindheid en onderschrijft het management de voorgeschreven strategie van focus maken. Doordat de organisatie fors krimpt zijn mensen zichtbaarder dan voorheen en door de ontslagronden is er niemand meer om zich achter te verschuilen.

Zeggen waar het op staat, kan mensen ervan overtuigen dat een ingrijpende verandering absoluut noodzakelijk is. Leaders in cultuurverandering sturen op output. Output behelst het helder verwoorden van het probleem, het formuleren van een richtinggevend doel, het definiëren van het resultaat en het aangeven van de randvoorwaarden voor de oplossingen. Het gaat om helder verwoorden waar het op staat en het geven van richting met voldoende manoeuvreerruimte voor anderen om op hun manier bij te dragen aan het doel. De output geeft richting en visie, formuleert het ideaalplaatje en de droom voor de toekomst. Leaders die sturen op output gaan uit van de competentie van medewerkers die hun steentje willen bijdragen en op wie zij kunnen vertrou-

wen. Leaders die zeggen waar het op staat, zijn stellend op het probleem, het doel dat behaald moet worden en de randvoorwaarden waar de oplossing aan moet voldoen.¹

Bij het benoemen van problemen hoort ook het formuleren van een visie die haalbaar is en energie genereert. Problemen zonder visie leiden tot verlamming. Een visie definieert de unieke identiteit van een bedrijf en geeft daardoor houvast en focus. Een visie verbindt de hele organisatie. Het gaat om een antwoord op de vraag waarvoor het bedrijf staat en gaat. In een visie zijn product en klant op elkaar afgestemd. Het benoemen van problemen is gebaat bij concrete feiten en cijfers om het probleem te onderbouwen en bij concrete voorbeelden die aangeven waarom het niet langer kan zoals het nu gaat. Het is daarom verstandig om de feiten en de voorbeelden over de prestaties van het bedrijf breed inzichtelijk te maken. Door te zeggen waar het op staat, kan urgentiebesef worden gecreëerd.² Een gedeeld urgentiebesef kan samenwerking om te veranderen stimuleren, doordat het zelfgenoegzaamheid doorbreekt en ruimte schept om een vitale coalitie te vormen van mensen die de verandering willen initiëren en verder brengen. Het creëren van urgentie komt alleen voor bij bedrijven waarvan het voortbestaan op het spel staat omdat hun marktpositie of hun maatschappelijke legitimiteit onder druk staat. Deze interventie is niet bruikbaar als er geen onbetwiste feiten zijn die de crisis onderbouwen of als klanten door het crisisverhaal dreigen weg te lopen. Deze interventie is lastig als er geen leiders zijn die de boodschap kunnen en willen vertellen of als medewerkers zich lamgeslagen voelen door het zoveelste crisisverhaal en het bedrijf de rug toekeren.

Leiders kunnen het urgentiebesef op meerdere manieren verhogen:

- zeggen waar het op staat door gegevens te verzamelen over financiële prestaties en klanttevredenheid en door die expliciet te delen met anderen;
- belangrijke zwakke punten in vergelijking met concurrenten zichtbaar maken en aan de kaak stellen;
- symbolische ingrepen doen door toonbeelden van overdaad te verwijderen en te bezuinigen op vanzelfsprekende luxe;
- de bedrijfsproblemen eerlijk bespreken in managementsessies; personeelsbijeenkomsten, teksten en videoboodschappen;
- stimuleren dat mensen regelmatig praten met ontevreden klanten, klagende leveranciers en afnemers en mopperende zakenpartners;
- doelstellingen voor opbrengsten, productiviteit, klanttevredenheid en doorlooptijden zo hoog stellen dat ze niet gehaald kunnen worden met de huidige werkwijzen;
- spanning creëren tussen de huidige situatie en de mogelijke toekomstige situatie door een visie te verbeelden.

GRENZEN BENOEMEN

De bestuurder van 's Heeren Loo wordt geconfronteerd met niet-menselijke leefsituaties door opsluiting van mensen met een verstandelijke beperking in afzonderingsruimten. Dit gedrag van groepsbegeleiders staat haaks op haar eigen opvattingen over humane behandeling en het brengt de reputatie van de instelling in gevaar. Ze wil niet langer dat mensen in afzondering worden geplaatst en ze trekt een duidelijke grens: stoppen met afzonderen. Dit besluit roept in alle lagen van de organisatie weerstand op. De bestuurder pakt door. Om haar woorden kracht bij te zetten schaft ze de afzonderingsruimten af. Door helder aan te geven wat onacceptabel is, trekt ze een grens die richting geeft aan het zoeken naar andere oplossingen.

Het benoemen van grenzen is het werken met 'un-values'. Het is een wijze van sturen op waarden waarmee bestuurders of leiders aangeven wat ze *niet* willen. Ze blokkeren specifiek gedrag en daarmee creëren ze ruimte voor medewerkers om naar andere werkpraktijken te zoeken. Het is een specifieke manier van richting geven en toch voldoende manoeuvreerruimte laten om tot andere werkpraktijken te komen. In de andere werkpraktijken ontstaan andere gewoonten en samenwerkingspatronen. Bij het gebruik van 'un-values' sturen leiders op criteria, maar blijven ze weg van de concrete oplossing. Ze laten het zoeken van een oplossing aan de medewerkers en de professionals over. Criteria geven de leider zekerheid door het trekken van grenzen en geven medewerkers vrijheid en uitdaging om een oplossing te vinden. 'Un-values' zijn belangrijk, omdat ze abstracte doelen concretiseren en een bewijs vormen dat een leider het probleem serieus neemt en eraan wil werken. Als bestuurders aangeven wat ze niet willen, ontstaat er een gesprek tussen bestuurders en professionals over de reden waarom bepaalde werkpraktijken niet langer aanvaardbaar zijn. De onderliggende problemen en de 'waaromvraag' komen op tafel en maken het mogelijk om een betekenisvol gesprek te voeren over de vraag waar de organisatie voor staat en gaat en wat daarin de rol is van medewerkers en professionals. Deze interventie is af te raden als het probleem acuut is en de oplossing al vaststaat, het vermoeden bestaat dat medewerkers niet met een oplossing kunnen komen of als er slepende conflicten zijn tussen bestuurders en uitvoerend personeel.

Het werken met 'un-values' kent een aantal aandachtspunten:

- Analyseer het probleem door op zoek te gaan naar de achterliggende oorzaak. Verzamel zoveel mogelijk concrete feiten en voorvallen die aanhaken bij de dagelijkse werkpaktijk. Vertaal deze ongewenste voorvallen in concrete waarden en normen die aangeven wat niet langer kan of mag.

- Wees uiterst duidelijk in de formulering van 'un-values' en zet zo nodig het statement kracht bij door ingrepen in de structuur of de technologie van het werk.
- Vermijd het geven van oplossingen hoe het werk gedaan moet worden en stuur op doelstellingen, resultaten en criteria voor de uitvoering van het werk.
- Wees voorbereid op vragen over het waarom van de beslissing en benut deze vragen om in gesprek te gaan over de achterliggende problemen, de waarden die belangrijk zijn in het werk en de identiteit van de organisatie.

SPELERS WISSELEN

Na een strategische heroriëntatie zijn de vijf clustermanagers niet in staat om invulling te geven aan de visie en de strategie van Tergooi Ziekenhuizen. Ze zijn te operationeel gericht en voelen zich te veel verbonden met hun teammanagers. Het lukt hen niet om vorm te geven aan de visie en een vertaalslag te maken naar de teammanagers om ermee aan de slag te gaan. Door onduidelijkheid in de top ontstaat bij de managers verwarring over de betekenis van de visie en de strategie. De strategie komt onder druk te staan en de fusie stagneert. De Raad van Bestuur besluit om nieuwe clustermanagers van buiten het ziekenhuis aan te trekken. Ze hebben ervaring in de gezondheidszorg en ze snappen de ziekenhuiszorg en wat zich op de werkvloer afspeelt. Ze hebben leiderschapskwaliteiten en kunnen doorpakken. De leden van het nieuwe team vullen elkaar nu aan. De één weet hoe de hazen lopen en beheerst het politieke spel. De ander is beschouwend en maakt vlijmscherpe analyses. Een derde is resultaatgericht en speelt met cijfers. Een vierde is sterk communicatief en neemt geen blad voor de mond. De vijfde heeft ervaring met veranderprocessen in ziekenhuizen. De nieuwe ploeg zoekt direct de verbinding, wisselt inzichten uit en komt tot elkaar. Samen worden ze de leidende coalitie in de strategische vernieuwing van het ziekenhuis.

Veranderingen in de cultuur van een organisatie raken aan de bestaande manier van werken, aan de omgangsvormen en aan ingesleten patronen. Deze ingesleten patronen kunnen leidinggevend doorbreken door aan te geven wat ze niet willen, zoals hiervoor was te zien. De interventie richt zich dan op de bestaande werkpraktijk die wordt geblokkeerd. Het gaat dan om een wijziging van het spel en de spelregels. Ingesleten patronen kunnen ook worden doorbroken door het wijzigen van spelers. Het wisselen van spelers is een krachtige interventie om bestaande patronen te doorbreken. Door afscheid te nemen van bepaalde spelers geeft de leiding een signaal af over gedrag dat niet meer past in de nieuwe situatie. Door spelers te wijzigen ontstaat er een ander spel. Met het introduceren van nieuwe spelers komen nieuwe perspectieven beschikbaar

die vragen oproepen over de bestaande definitie van de werkelijkheid. Nieuwe spelers leiden ook tot andere verhoudingen en omgangsvormen.³ Het is essentieel om met de nieuwe actoren een goede relatie op te bouwen en te voorkomen dat de nieuwe spelers te gemakkelijk worden opgenomen in het bestaande spel. Ook is het relevant om het verschil in perspectief en de werkwijzen die nieuwe spelers inbrengen te waarderen. Omdat door de inbreng van nieuwe spelers de ingesleten patronen minder vanzelfsprekend zijn, is het nodig om nieuwe spelers te beschermen tegen groepsdruk om zich te conformeren. De keerzijde van deze interventie is dat er bij mensen angst ontstaat voor vervanging als ze niet snel genoeg veranderen of zich aanpassen aan de nieuwe cultuur en omgangsvormen. Dit kan leiden tot openlijke of heimelijke defensieve reacties. Deze interventie is niet goed bruikbaar als de spelerswisseling door de meerderheid van het personeel niet wordt begrepen, de spelerswisseling de klantrelaties en het klantennetwerk in gevaar brengt, of als de wisseling tot angst leidt om de volgende te zijn.

Bij het wisselen van spelers gaat het erom:

- spelers te selecteren die de gewenste waarden en normen al met zich meedragen door ervaringen die ergens anders zijn opgedaan;
- expliciet te maken waarom het nodig is om de oude spelers te vervangen en hoe de relatie met de oude spelers is beëindigd;
- de externe netwerken van de nieuwe spelers te benutten bij het inbrengen van nieuwe ervaringen en perspectieven;
- aandacht te besteden aan de sociale verbinding van de nieuwe spelers met de bestaande spelers en de nieuwe spelers te steunen in hun andere kijk en andere werkwijzen;
- de nieuwe spelers zorgvuldig te introduceren en te positioneren in het bestaande team en de organisatie, om ze openlijk steun toe te zeggen en expliciet waardering uit te spreken voor de andere ervaringen die zij met zich meebrengen.

NIEUWE MENSEN AANTREKKEN

De nieuwe leidinggevende van Philips Recruitment kiest bewust voor het aantrekken van nieuwe recruiters en teamleiders om de ambitie van de afdeling waar te maken. De nieuwe recruiters en teamleiders zorgen voor verfrissing bij Philips Recruitment. Zij doorbreken oude patronen en zetten de afdeling in beweging, mede doordat zij zijn geselecteerd op professionele senioriteit en commercieel talent. De nieuwe leidinggevende, de teamleiders en de senior recruiters laten de afdeling zien hoe zij onderling en met klanten werken en zijn daarmee een voor-

beeld voor anderen. Zij keren als het ware het denken om: de klant komt voorop te staan. Hun enthousiasme, ervaring en commerciële kwaliteiten helpen. 'Fris bloed' zorgt ook voor een positieve sfeer binnen de afdeling. De richting is helder, er ligt een uitnodiging om daaraan bij te dragen en het is prettig om dat met collega's te doen die ervoor willen gaan.

Het aantrekken van nieuwe mensen kent eenzelfde dynamiek als het wisselen van spelers. Het inbrengen van nieuwe spelers is een relatief eenvoudige interventie om bestaande werkpraktijken en patronen ter discussie te stellen. Hierdoor ontstaat ruimte voor nieuwe werkwijzen. Nieuwe mensen brengen nieuwe ervaringen en kwaliteiten in. Door het aantrekken van nieuwe mensen maken leiders zichtbaar welke kwaliteiten en waarden relevant zijn in het werk. Een specifieke vorm is het introduceren van een groep jonge, nieuwe medewerkers die nieuwe expertise inbrengen en de bestaande ideologie en werkwijzen ter discussie stellen. Het gaat om mensen van buiten de organisatie die anders kijken, denken en werken en die zich willen identificeren met de doelen en ambities van de afdeling en het bedrijf.⁴ Het idee is dat de nieuwe mensen op plekken werken waar ze invloed kunnen uitoefenen op anderen in de organisatie. De nieuwe spelers zijn in staat om nieuwe coalities te bouwen met klanten en zakenpartners buiten de eigen organisatie. Daarmee brengen ze nieuwe perspectieven en werkpraktijken in waardoor bestaande werkpraktijken bespreekbaar worden. Voorwaarden voor deze interventie zijn dat er middelen zijn om nieuwe mensen aan te trekken en dat de leider zelf voldoende tijd beschikbaar heeft om nieuwe mensen te begeleiden.

Het aantrekken van nieuwe mensen als cultuurinterventie vraagt het volgende:

- het zorgvuldig inrichten van het wervings- en selectieproces, waarbij mensen van de oude garde niet te veel invloed krijgen, zodat mensen met andere ervaringen en kwaliteiten een kans krijgen;
- analyseren van bestaande werkwijzen en patronen en nagaan met welke inbreng deze werkwijzen en patronen gewijzigd kunnen worden; op basis van deze analyse criteria benoemen voor nieuw aan te trekken mensen;
- het voorbereiden en begeleiden van de nieuwe mensen in het bespreekbaar maken van bestaande werkpraktijken door het inbrengen van nieuwe ervaringen;
- bescherming bieden aan nieuwe mensen, als ze onder druk worden gezet door mensen die willen vasthouden aan de oude cultuur;
- investeren in teamontwikkeling en het erkennen en waarderen van de nieuwe inbreng met de uitnodiging aan anderen om te experimenteren met vernieuwing.

BELONEN VAN GEDRAG

Unique is een onafhankelijke bedrijfseenheid binnen USG People. Het bedrijf wil haar medewerkers aan zich binden en hun betrokkenheid vergroten. Hiervoor is een loyaliteitsprogramma ontwikkeld waarmee medewerkers maandelijks punten kunnen verdienen. Bij een goede beoordeling aan het eind van het jaar kunnen ze die punten besteden aan een beleving die aansluit bij hun eigen profiel en de culturele kernwaarden. Unique steunt samen met Unicef een onderwijsproject in Bolivia. Dit sluit aan bij de kernwaarde betrokkenheid. De vestiging die voor dit project het meeste geld ophaalt, krijgt een reis naar Bolivia als beloning. Als de economische crisis ook de uitzendbranche treft, vraagt Unique aan alle vestigingen om een motto te bedenken waarmee de organisatie door de recessie kan komen. De vestiging met het beste motto krijgt de directeur een dag mee op acquisitie voor de vestiging.

Het belonen van gedrag maakt expliciet welk gedrag in de organisatie wordt gewaardeerd en haakt direct in op zichtbaar gedrag en de uitkomsten van dat gedrag.⁶ Formele erkenning en informele waardering maken zichtbaar wat belangrijke aandachtspunten en prioriteiten zijn in het gedrag van medewerkers. Verschillen in waardering maken zichtbaar welke mensen belangrijk zijn en welke mensen minder erkenning krijgen.⁷ Deze interventie is niet handig als het beloningssysteem door een meerderheid als onrechtvaardig wordt gezien of als de kans groot is dat mensen zich alleen nog richten op het werk dat wordt beloond en de intrinsieke motivatie hierdoor vermindert.

Het belonen van gedrag als cultuurinterventie verlangt:

- dat criteria voor het belonen van gedrag feilloos aansluiten bij het gewenste gedrag en de onderliggende waarden en normen;
- dat de organisatie niet alleen kiest voor financiële beloning, maar juist ook voor formele erkenning en zichtbare waardering van gedrag;
- dat aan de relatie tussen het gewenste gedrag en de beloning betekenis wordt gegeven door te werken met symbolen en rituelen;
- dat mensen het beloningssysteem als rechtvaardig ervaren, vooral als er verschil wordt gemaakt tussen mensen.

NOTEN

- 1 Vandendriessche, F. (2007). *Diriger sans imposer. Quand votre solution devient le problème*. Paris: Groupe Eyrolles.
- 2 Kotter, J.P (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

- 3 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 4 Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hal.
- 5 Walton, E. & M. Russell (2004). Organizational change. Strategies and interventions. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- 6 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 5: Human resources management interventions. Chapter 17: Performance management. Cincinnati: South Western College publishing.
- 7 Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

HOOFDSTUK 18

STRUCTURELE EN INSTRUMENTELE INTERVENTIES

Structurele en instrumentele interventies grijpen in op de structuur en de technologie van de organisatie. Wijzigingen in de structuur en de technologie leiden tot wijzigingen in de uitvoering van het werk. Ze zetten bestaande samenwerkingspatronen onder druk. Hierdoor ontstaat ruimte voor verandering. Mensen die behoorlijk wat invloed hebben in het veranderproces kunnen structurele en instrumentele interventies gebruiken.

In dit hoofdstuk kijk ik eerst naar interventies die direct ingrijpen op de structuur en technologie van een bedrijf en op de inrichting van het werkproces. Een specifieke structuuringreep is het opbouwen van een kweekvijver van jong talent waarin de gewenste cultuur kan opbloeien. Na de drie structurele interventies volgen vier meer instrumentele interventies. De interventies verstrekken van risicokapitaal, wijzigen van beloningssystemen en inrichten van meetsystemen proberen rechtstreeks een gedragsverandering te bewerkstelligen. Het presenteren van onbetwistbare feiten is een indirecte manier om het gedrag van mensen te veranderen door te laten zien dat het niet verder kan zoals het nu gaat of door hen te verleiden met wat mogelijk zou kunnen zijn. Het formuleren van gedragsregels is ook een instrumentele manier om gedrag te beïnvloeden. De gedragsregels komen vaak voort uit de introductie van een nieuwe werkwijze. Tot slot ga ik in op cultuurprogramma's die zich richten op gedragsverandering.

INGRIJPEN IN STRUCTUUR EN TECHNOLOGIE

Veranderaars binnen de Rabobank willen dat hun financiële dienstverlening uitblinkt in klantcomfort. Daar zijn veranderingen voor nodig in cultuur, structuur en systemen. Klanten moeten kunnen kiezen via welk kanaal zij toegang willen tot de bank, ongeacht het moment van de dag of de plek waar ze zich bevinden. Door de contactgeschiedenis met de klant goed vast te leggen kunnen bankmedewerkers bij elk contact de dialoog met de klant naadloos voortzetten, ongeacht het gekozen kanaal. In plaats van het bancaire product moet de klantbeleving centraal staan in denken en doen van het management en de medewerkers van de lokale banken. Het gaat erom een andere cultuur van samenwerken tussen klant en organisatie te creëren. De verandering wordt eerst aangepakt via de structuur en de technologie. Door fusies van lokale banken ontstaan grotere eenheden die het zich kunnen veroorloven om specialismen dicht bij de klanten in huis te hebben. Dit leidt tot decentralisatie van expertise. Ook pakt de Rabobank de technologie aan. De informatiesystemen moeten eenvoudiger, zodat het

personeel snel overzicht kan krijgen over de relevante gegevens bij een klantcontact. Vereenvoudiging door gebruik van standaard-softwarepakketten leidt tot het vergroten van de systeemstabiliteit, lagere beheerskosten en het opruimen van oude starre systemen. Na de ingrepen in structuur en technologie start de Rabobank een leerproces om de nieuwe werkwijze te laten indalen. De cultuurverandering komt hierdoor geleidelijk op gang en deze komt in een versnelling als blijkt dat de lokale banken met de nieuwe werkwijze veel betere resultaten boeken dan voorheen.

De structuur van een organisatie weerspiegelt impliciete opvattingen over organiseren. Een strakke hiërarchische structuur benadrukt de betekenis van een leider die beslissingen neemt en daarvoor de verantwoordelijkheid draagt, terwijl een gedecentraliseerde structuur weergeeft dat individueel initiatief en gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk is. De structuur van een organisatie sluit aan bij onderliggende waardesystemen.¹ Het wijzigen van de structuur illustreert daarmee ook het afscheid van oude waarden en geeft aan dat nieuwe waarden belangrijk zijn. Een wijziging van een functionele structuur naar een klantgeoriënteerde structuur maakt zichtbaar dat de klant vooropstaat en dat niet langer het eigen specialisme leidend is. Interventies in de structuur van een organisatie zijn niet alleen symbolisch van waarde. Door een structuurverandering wijzigen ook de manier waarop het werk is verdeeld, de manier van samenwerken en rapporteren, de communicatiepatronen en de werkprocessen. Hierdoor ontstaan nieuwe samenwerkingsarrangementen en andere werkpraktijken.² Geleidelijk verandert de cultuur van een organisatie mee met de nieuwe structuur en werkpraktijken. De bestaande technologie structureert het werk op een bepaalde manier. Door het wijzigen van de technologie kan het werk op een andere manier worden vormgegeven en ontstaan andere werkpraktijken. Informatiesystemen maken het mogelijk om kennis op te slaan, toegankelijk te maken en te delen. Hierdoor kunnen werkprocessen sneller verlopen en klanten beter worden bediend. De klant komt meer voorop te staan. Om de cultuur te veranderen zijn extra inspanningen nodig in de betekenis van het werk, de samenwerkingspatronen en de onderliggende waarden die het gedrag richting geven. De interventie is ingrijpend, kost veel tijd en energie van management en medewerkers en succes is niet verzekerd.³ Als een organisatie de verandering van de strategie, de structuur, de technologie en de cultuur in samenhang realiseert, is er sprake van een onomkeerbare verandering in de betekenis van de organisatie.

Structurele interventies voor verandering kennen een aantal stappen⁴:

- het analyseren van omgeving en klantbehoefte en formuleren waar de organisatie voor gaat en staat;
- het vaststellen van de klantwaarde en klantstrategie en het nagaan van mogelijkheden die nieuwe technologie biedt om dit waar te maken;

- fundamenteel heroverwegen hoe het werk op een andere manier kan worden georganiseerd met behulp van nieuwe technologie en met de klantwaarde voor ogen;
- het formuleren van performancedoelen, het vertalen van deze doelen in concrete werkwijzen en het herontwerpen van het werkproces en de technische systemen;
- het inrichten van een veranderorganisatie die de wijziging van werkprocessen, technologie en organisatiestructuur vormgeeft en de invoering begeleidt;
- het vaststellen van nieuwe taakstructuren en werkbeschrijvingen, het inrichten van teams rond klanten of werkprocessen en het inrichten van monitorsystemen om resultaten te meten;
- het vormen van teams en het ontwikkelen van teams in hun transitie naar een nieuwe werkwijze;
- het ondersteunen van managers in een transitie van taakgericht naar resultaatgericht leiderschap.

INRICHTEN VAN NIEUWE WERKPROCESSEN

Het nieuwe management van Philips Recruitment signaleert dat alle recruiters hun werk op een eigen manier invullen. Hierdoor is het lastig om ervaringen uit te wisselen en te werken aan kwaliteit van de dienstverlening. Meer uniformiteit in de manier van werken kan de kosten verlagen en de kwaliteit ten goede komen. Het management kiest voor een eenduidig recruitmentplan dat voor elke vacature aangeeft wat de vraag is van de klant, welke wervingsperiode is afgesproken, wat de verwachtingen zijn van de kandidaat en hoeveel gesprekken zijn afgesproken. De gewenste aanpak wordt in heldere stappen vastgelegd en besproken. De bedoeling is dat alle recruiters de 'Way of Working' gaan volgen. In eerste instantie lukt dat niet. Pas als de voordelen voor de klant openlijk zijn besproken en de recruiters zelf input leveren, ontstaat er draagvlak. De recruiters worden uitgedaagd om zelf te komen met een uitgewerkte werkwijze die de stappen van het werkproces beschrijft, die kan worden gebruikt voor kwaliteitsmanagement en die gemakkelijk te communiceren is naar de opdrachtgevers. Door deze uitdaging en de dialoog over het werk voelen de recruiters zich eigenaar van de nieuwe werkwijze en hebben ze er geen bezwaar tegen dat die ook formeel wordt vastgelegd. De 'Way of Working' biedt klanten, kandidaten, recruiters en het management duidelijkheid over processtappen en de voortgang. De nieuwe werkwijze sluit aan bij de behoefte van klanten om inzicht te hebben in het wervingsproces en laat ruimte voor de recruiters om hun vakkennis in te brengen. De 'Way of Working' is schematisch en stap voor stap uitgewerkt. Elke stap wordt bijgehouden.

Het inrichten van een werkproces beïnvloedt de organisatiecultuur indirect door het wijzigen van werkpraktijken en routines. Het gaat om het gelijktijdig

realiseren van een hoge kwaliteit van dienstverlening én productiviteit én een hoge arbeidstevredenheid.⁵ In het voorbeeld is het opmerkelijk dat een eerste poging om het werk te stroomlijnen vastloopt op de professionals die niet willen meewerken, omdat het hun autonomie aantast. In tweede instantie lukt het wel om de werkprocessen te stroomlijnen, omdat voor een klantperspectief wordt gekozen en er ruimte blijft voor professionals om het werk naar eigen inzicht in te vullen. Het stroomlijnen van werkprocessen verankert een specifieke werkpraktijk en kan daarmee indirect leiden tot ander gedrag en een andere werkcultuur. Te rigide werkprocessen belemmeren eigen initiatief, flexibiliteit en ondernemerschap en dit kan juist op gespannen voet staan met de gewenste culturele waarden en houding van mensen die het werk uitvoeren. Het inrichten van nieuwe werkprocessen kost tijd. Een voorwaarde voor deze interventie is dat de medewerkers het nut inzien van de verandering van hun werk.

Bij het inrichten van werkprocessen is het relevant om aandacht te besteden aan:

- de betekenis van het werk voor klanten, de gewenste kwaliteit van het geleverde werk en de snelheid waarmee die kwaliteit kan worden geleverd;
- de betekenis van het werk voor werknemers: het gaat hier om de impact van het werk voor anderen, de mogelijkheid om zich met het werk te identificeren omdat het een afgerond geheel is en de variatie die het werk biedt;
- de autonomie in de uitvoering van het werk: de vrijheid die mensen hebben om het werk naar eigen inzicht uit te voeren en de mogelijkheid om de resultaten van het werk zelf te beïnvloeden;
- zicht op de effectiviteit en de resultaten van het werk en de mogelijkheden die het werk biedt om het eigen werkproces te verbeteren;
- betrokkenheid van professionals bij het vormgeven van hun eigen werkproces, zodat het werkproces aansluit bij de betekenis van het werk voor klanten en de eigen professionaliteit.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

3M is een van de eerste grote industriële bedrijven die milieuproblemen actief aan ging pakken. Vanaf 1975 betreft het bedrijf medewerkers bij maatschappelijk verantwoord ondernemen door middel van het programma 3P: 'Pollution Prevention Pays'. Vanaf die tijd is duurzaamheid van het milieu en aandacht voor de sociale en fysieke omgeving verbonden met de drie kernwaarden: 'Openheid, Eerlijkheid en Integriteit'. De gezondheid en veiligheid van de eigen medewerkers is de motor voor sociale verantwoordelijkheid. Een tweede motor voor sociale en ecologische duurzaamheid zijn de klanten die aan de verkopers hebben verteld dat milieuverantwoorde producten belangrijk zijn voor de reputatie van 3M. Een derde aanlei-

ding is het streven om maximale efficiëntie in de productie en logistiek te realiseren door energie en productiekosten te besparen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling is opgenomen in de bedrijfsstrategie voor life cycle management (LCM). Voor sociale en duurzame ontwikkeling is LCM een hulpmiddel om alle potentiële risico's in de productie en het gebruik van een product te beheersen. LCM richt zich op het identificeren van risico's en kansen in alle fasen van de levenscyclus van een product: onderzoek en ontwikkeling, inkoop van materialen, fabricage, bewerkingen, gebruik door de klant tot de uiteindelijke verwijdering. De vier risicogebieden waar LCM specifiek naar kijkt zijn: (1) het potentiële risico van bepaalde materialen in producten, (2) de veiligheid en milieurisico's in de productie en inkoop van het product, (3) de risico's voor klanten in het gebruik van het product en (4) de risico's in de huidige en mogelijk toekomstige wetgeving bij de verwijdering van een product. LCM beoordeelt de effecten van het product in de volgende categorieën: (1) Milieu: lucht, water, afval, energie, het gebruik van hulpbronnen; (2) Gezondheid: chemische, fysische, biologische effecten; (3) Veiligheid: chemische, elektrische en mechanische veiligheid. Deze structurele methode voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling biedt voordelen in een verbeterde reputatie en sterke merknamen van producten. Het helpt om relaties met klanten te verbeteren doordat risico's zijn verminderd en klanten kunnen rekenen op producten zonder de dreiging van schade aan hun eigen reputatie. De methode heeft geleid tot vermindering van milieurisico's en verbetering van de efficiëntie. Ten slotte is LCM een bron van innovatie doordat LCM-beoordelingen hebben geleid tot nieuwe marktkansen voor klanten en 3M-producten.⁶

Life cycle management (LCM) richt zich op een levenscyclusbenadering voor de duurzaamheid van producten. De interventie is aantrekkelijk voor bedrijven die streven naar continue verbetering van hun producten. 3M streeft naar het verminderen van de ecologische en sociaal-economische belasting van het milieu. Het gaat om het maximaliseren van de ecologische, economische en sociale waarden. Philips, Ahold en KLM volgen een vergelijkbare benadering. Ahold streeft naar veilige en verantwoorde producten en vermindert de ecologische voetafdruk van haar waardeketen door ervoor te zorgen dat alle leveranciers voldoen aan duurzaamheidseisen. Voor kritische producten zoals thee, koffie, cacao, palmolie, soja en vis houdt Ahold rekening met alle fasen van de voedselketen. KLM neemt een leidende rol in de luchtvaartindustrie en wordt gewaardeerd als de meest duurzame luchtvaartmaatschappij ter wereld. KLM initieert een breed scala van maatregelen en innovaties. Belangrijke aspecten omvatten een intensief programma van vlootvernieuwing en aanpassing van de bestaande vloot. KLM's activiteiten zijn al duurzamer dan die van andere luchtvaartmaatschappijen. Het milieusysteem van KLM bestaat uit CO₂-reductie, duurzame biobrandstoffen, duurzame catering en het optimaliseren van de afhandeling van het vliegverkeer in het luchtruim. KLM streeft naar

maximale bezetting van vliegtuigen en optimaal aansluitende vluchten waardoor meer passagiers vervoerd kunnen worden met minimale overstaptijden. Hiermee bereikt het bedrijf een grote efficiëntie in het vervoeren van passagiers. Deze bedrijven begrijpen hoe LCM kan worden gebruikt om klantwaarde te verduurzamen en maatschappelijke waarde te creëren.

LCM is een interventie om waardeketens te verduurzamen en vorm te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door samenwerking met klanten en leveranciers kunnen voordelen worden behaald op ecologisch, economisch en sociaal- maatschappelijk terrein. De samenwerking houdt in dat de hele productieketen wordt geoptimaliseerd. Duurzaamheid kan worden gerealiseerd door technische oplossingen te zoeken in de productieketen en de distributiecycli. In het werken aan een duurzame waardeketen kunnen de bedrijven helpen om oplossingen te vinden voor voedseltekorten, klimaatverandering, uitputting van grondstoffen, waterschaarste, globalisering en demografische verschuivingen. In de meest optimistische visie kunnen bedrijven helpen om de wereld te hervormen en de manier te veranderen waarop zaken worden gedaan.⁷

KWEEKVIJVER VOOR JONG TALENT OPBOUWEN

De gemeente Amsterdam wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor hoogopgeleid jong talent. Om dit voor elkaar te krijgen start ze met de Adviesgroep Amsterdam. Deze adviesgroep krijgt de opdracht mee om een kweekvijver van jong talent op te bouwen en een inspiratiebron te zijn voor oudere werknemers. De Adviesgroep Amsterdam ondersteunt gemeentelijke diensten en stadsdelen met projectbegeleiding en advies. Ze selecteert medewerkers op lef en flexibiliteit en vormt zo een kweekvijver voor jonge ambtenaren. Persoonlijke ontwikkeling, innovatie en mobiliteit staan centraal in de bedrijfsfilosofie. De kweekvijver houdt in dat ze mensen in drie jaar leren om over kaders heen te kijken, concernbreed te denken, creatief te zijn en om anderen mee te nemen in het werkproces. Naast kweekvijver is de Adviesgroep Amsterdam ook een mobiliteitsbureau voor medewerkers binnen de gemeenten die uitgekeken zijn op hun baan. Om te voorkomen dat kennis wegloopt en medewerkers vertrekken is the adviesgroep een tussenstation waarin getalenteerde medewerkers de kans krijgen om zich breed te oriënteren en zich tegelijkertijd te professionaliseren. De functies advies, kweekvijver en mobiliteit bestaan niet alleen naast elkaar, maar versterken elkaar ook en dragen bij aan een vernieuwing van de samenwerkingscultuur binnen de Gemeente Amsterdam.

Het opbouwen van een kweekvijver voor jong talent is een interventie om als werkgever aantrekkelijk te zijn voor jong en hooggeschoold personeel en te voorzien in de personeelsbehoefte in de toekomst.⁸ Boeiend aan bovenstaand voorbeeld is dat deze ambitie van aantrekkelijke werkgever is gekoppeld aan het aantrekken van nieuwe mensen die fris in de wereld staan, andere ambities

hebben, grensoverschrijdend willen werken en daarmee een voorbeeldfunctie vervullen voor oudere werknemers. Mensen met loopbaanankers als zekerheid, stabiliteit en technische competenties worden uitgedaagd door mensen met loopbaanankers als ondernemerschap, uitdaging, avontuur en vriendschap.⁹ Door het zorgen voor kruisbestuiving en kennisdeling van oudere en jonge werknemers komt er ruimte voor nieuwe waarden in het werk. Het inrichten van een kweekvijver voor jong talent is een structurele interventie die helpt om nieuwe waarden en werkpraktijken te introduceren in een organisatie en daardoor de bestaande cultuur te veranderen. Het gevaar van de interventie is dat bij onvoldoende steun de jongeren zich verloren voelen, te veel in concurrentie komen met de waarden van bestaande generaties¹⁰ en het bedrijf na ontwikkeling van hun talent verlaten.

Elementen in het succes van een kweekvijver als cultuurinterventies zijn¹¹:

- ruimte geven aan jong talent waarbij lef een onderdeel is van de subcultuur van de kweekvijver en waar jong talent steun ervaart om anders te mogen zijn dan de heersende cultuur;
- waarderen van diversiteit en verscheidenheid waarbij vanuit verschillen en overeenkomsten gekeken wordt naar variëteit in leeftijd, herkomst en culturele achtergrond;
- aanmoedigen van een proactieve houding om in te spelen op actuele vraagstukken of opgaven zonder zich te identificeren met een vaste plek, een vaste taak of een specifieke functiebeschrijving;
- integratie van werken en leven door ambities en talenten aan te spreken en in het werk te gebruiken;
- sturen op medeverantwoordelijkheid in het organiseren, uitwisselen en leren op de afdeling.

RISICOKAPITAAL VERSTREKKEN

InAxis verstrekt risicokapitaal aan initiatiefnemers voor vernieuwing in het openbaar bestuur. InAxis neemt maximaal 50% van de kosten voor haar rekening. In ruil daarvoor verplichten de mensen die de experimenten uitvoeren zich om mee te werken aan overdracht van experimenten. Een experiment moet zich afspelen op het gebied van management, HRM, verandering van werkprocessen, benutten van ICT of stimuleren van samenwerking tussen organisaties. Als criterium voor subsidie geldt daarnaast dat de aanpak innovatief is en relevant is voor anderen. Ook hanteren de medewerkers nog een derde criterium, vooral als het gaat om nog niet uitgewerkte ideeën: de twin-keling in de ogen en de energie van de aanvrager om er echt iets van te maken.

Het verstrekken van risicokapitaal is een instrumentele interventie om het nemen van risico aan te moedigen en te stimuleren dat mensen initiatief nemen om te innoveren. Een specifieke vorm van het verstrekken van risicokapitaal is het innovatiepatent en de daaraan gekoppelde leerkringen. Deze interventie is ontwikkeld in de werkpraktijk van InAxis als antwoord op de moeizame diffusie van innovaties. Het innovatiepatent moedigt innovatoren aan om hun kennis en ervaring te delen, doordat ze een financiële vergoeding krijgen voor elke organisatie die de innovatie adopteert en toesnijdt naar de eigen situatie. Het innovatiepatent is ontstaan vanuit het besef dat innovaties geen 'best practices' of kant-en-klare producten zijn, maar dat het gaat om halffabricaten die aanpassing vereisen aan de context van een bedrijf. Het instrument is even eenvoudig als doeltreffend. Voorwaarde is om de subsidieregeling zo eenvoudig mogelijk te houden en de subsidie te richten op specifieke thema's en kwesties.

De werkzame bestanddelen van de innovatiesubsidie en het innovatiepatent zijn:

- minimale eisen voor subsidieverlening: om voor subsidie in aanmerking te komen is een goed idee genoeg om door een onafhankelijke commissie te worden beoordeeld, bij het innovatiepatent is de eis dat in een introductiebijeenkomst de innovatie wordt toegelicht;
- professionele ondersteuning bieden aan het scherp krijgen van een innovatief idee en de randvoorwaarden om daarin succesvol te zijn;
- maximale openheid over de gehonoreerde aanvragen, de geslaagde innovaties en ervaringen met mislukte innovaties;
- Het op een positieve manier belichten van de lessen van mislukte experimenten en het ondernemerschap van de betrokken innovatoren;
- op veel verschillende manieren mensen aanspreken en meerdere mogelijkheden bieden om aan te haken en vernieuwende initiatieven te nemen.

BELONINGSSYSTEMEN WIJZIGEN

Het beloningsbeleid bij Arcadis was niet prestatiegedreven en ook niet gericht op internationale samenwerking en kennisuitwisseling. Het oude beloningsbeleid weerspiegelde de traditionele cultuurwaarden: verantwoordelijk, respectvol en betrouwbaar. Iemand die gewoon zijn best deed, kreeg bij zijn beoordeling een bonus. Als de organisatie internationale kennisuitwisseling als een strategisch speerpunt en ondernemerschap als kernwaarde introduceert, is het tijd om het beloningssysteem te wijzigen. De bonussen zijn in het nieuwe systeem directer gekoppeld aan prestaties. Naast de financiële prestaties wordt ook de samenwerking met collega's in andere landen beoordeeld. De bijdrage aan de strategische doelen telt ook mee. De nadruk in de

beoordelingen op samenwerking is in de top begonnen en telkens een laag naar beneden doorgevoerd. Ook in het promotiebeleid zijn de kernwaarden belangrijke ijkpunten en neemt de wereldwijde samenwerking een belangrijke plek in.

Een beloningssysteem kan de schijnwerpers zetten op specifieke culturele waarden van een bedrijf. Het is daarmee een instrumentele interventie die richting geeft aan gedrag.¹² Om effectief te zijn als cultuurinterventie gaat het erom dat het systeem congruent is met andere organisatorische systemen, zoals de structuur, de technologie en de gewenste cultuur. Het versterkende effect van deze systemen zorgt voor eenduidige boodschappen over de gewenste waarden. Het kan bij belonen gaan om geld, flexibiliteit in werktijden, extra ontwikkelingsmogelijkheden of faciliteiten. Deze interventie is niet zonder risico. Het vereist dat de beloningssystematiek aansluit bij wat medewerkers motiveert en bij de culturele waarden van de organisatie. Het ontwikkelen en invoeren van een nieuw beloningssysteem kost veel energie en tijd en zal in een aantal gevallen op weerstand stuiten van mensen die hun belangen zien aangetast. Bij gebrek aan helderheid over het beloningssysteem kan onvrede ontstaan en oneerlijkheid worden ervaren en kan het vertrouwen afnemen.

Criteria voor een beloningssysteem als cultuurinterventie zijn¹³:

- dat de beloning expliciet wordt verbonden met de culturele waarden en de actuele prestatie die deze waarden bekrachtigt;
- dat de beloning proportioneel is met de prestaties en als eerlijk wordt ervaren in vergelijking met beloningen in het verleden en beloningen van anderen;
- dat de beloning voorspelbaar is en consistent met de verwachtingen vooraf, zodat mensen weten waar ze aan toe zijn;
- dat de beloning de culturele waarden bekrachtigt en beschikbaar is in een vorm die de betrokkenen aanspreekt;
- dat de beloning zichtbaar is voor anderen en direct wordt gekoppeld aan de gewenste culturele waarden.

MONITORSYSTEMEN INRICHTEN

In de ontwikkeling van Amazon is er altijd veel aandacht geweest voor het met meetsystemen volgen hoe het bedrijf ervoor staat, wat er gaande is en hoe de dienstverlening en bedrijfsprocessen geoptimaliseerd kunnen worden. Het gaat daarbij niet alleen om de financiële huishouding. Amazon kent meetsystemen voor alle aspecten van de bedrijfsvoering en de dienstverlening aan haar klanten.

Amazon heeft een krachtig tracing & trackingsysteem om de levering van producten bij te houden van de producent of de distributeur naar het magazijn van Amazon en vervolgens naar de klant. De informatie wordt gebruikt om de klant te berichten wanneer een product aankomt en daarnaast ook om de distributie en de behandeling te optimaliseren. Amazon heeft een cultuur van 'metrics'. Amazon ontwikkelt interne monitorsystemen om deze cultuur van 'metrics' te ondersteunen. Het uitgangspunt is dat het feitelijke gedrag van consumenten de beste basis is om te beslissen over de bedrijfsstrategie en de wijze waarop die strategie vorm krijgt. Er zijn talloze statistieken zoals opbrengsten per muisklik of inkomsten per pagina en allerlei metingen over het gedrag van klanten. De internetapplicaties en de sociale media geven Amazon een geweldige hoeveelheid informatie over de behoeften en het gedrag van klanten. Het bedrijf registreert elke beweging die een bezoeker maakt⁴. Omdat de gegevens allemaal opgeslagen en bruikbaar zijn, is Amazon in staat om allerlei conclusies te trekken over de klant en de eigen prestaties. Amazon is niet alleen een winkel, maar ook een immense dataverwerkingsfabriek van feiten over producten, diensten, leveringen en klantvoorkeuren. Het bedrijf is voortdurend op zoek hoe ze de gegevens kan gebruiken om de dienstverlening te verbeteren, innovaties te doen en de eigen prestaties te optimaliseren.

Het stellen van doelen en het meten van resultaten is een manier om te benadrukken waar het in de organisatie om gaat. Het formuleren van doelen motiveert mensen om doelen te behalen. Het meten van resultaten draagt bij aan inzicht in de effecten van het eigen gedrag. Deze instrumentele interventie geeft richting aan gedrag, beïnvloedt waarover wordt gesproken en zet specifieke waarden in de schijnwerpers. Het valt te overwegen om de doelen niet eenzijdig van bovenaf op te leggen, maar ze vast te stellen in overleg met de betrokkenen. Het gesprek over de doelen biedt de mogelijkheid om de achtergronden en de culturele waarden achter de doelen te verhelderen en beter te laten doorwerken. Een gevaar is dat de meetsystemen te ingewikkeld worden en dat er te veel variabelen ontstaan. Het middel schiet dan zijn doel voorbij en komt los te staan van de gewenste culturele waarden. Het koppelen van het meetsysteem aan individuele prestatiemeting, beloning en beoordeling leidt er ook toe dat de culturele betekenis naar de achtergrond verdwijnt en maakt het lastig om een gesprek te voeren over de relevantie van de doelen en de wijze waarop ze behaald en verbeterd kunnen worden.

Bij het inrichten van meetsystemen kunnen de volgende stappen behulpzaam zijn:

- het vaststellen van doelen die aansluiten bij de missie van een bedrijf, de bedrijfsstrategie en de gewenste cultuur;
- het formuleren en meetbaar maken van doelen die uitdagend en realistisch zijn en waarbij betrokkenen de resultaten kunnen beïnvloeden;
- heldere operationele vertaling van de culturele waarden en de meetbare doelen naar concreet gedrag;
- communicatie over de doelen en gewenste resultaten, het monitoren van de voortgang in het behalen van resultaten en het zichtbaar maken van mijlpalen.

ONBETWISTBARE FEITEN PRESENTEREN

Om bij te dragen aan de toekomst van KPN kiest de afdeling Human Resources voor een manier van werken die aansluit op de business en de vragen van business managers. Eerst is intensief gewerkt aan het boven tafel krijgen van enorme hoeveelheden informatie en data. Uit de analyses ontstaat een scherp beeld van de taken waarmee HR kan bijdragen aan het versterken van de marktpositie en de winstgevendheid van KPN. Op basis van de analyses kiest KPN vier speerpunten die zijn uitgewerkt in concrete projecten en activiteiten. De vraag is steeds of er vanuit de projecten voldoende robuuste projecties op de toekomst gemaakt kunnen worden. Doordat de speerpunten gedegen zijn onderbouwd, ontstaat er in de Raad van Bestuur een goede inhoudelijke discussie. De speerpunten zijn vertaald in financiële opbrengsten voor de business. Door bijvoorbeeld anders om te gaan met verlofdagen is een kostenbesparing van 2,5 miljoen mogelijk. Ook is inzichtelijk gemaakt dat interne werving van leidinggevendenden veel goedkoper en succesvoller is dan externe werving. Dit is een argument om de Raad van Bestuur te overtuigen om te investeren in leiderschapsontwikkeling. HR hoeft anderen niet meer te overtuigen van de meerwaarde van haar instrumentarium, maar laat in concrete effectrapportages zien waar de bijdrage van HR leidt tot optimalisering van de werkprocessen en kostenbesparingen. Daarmee draagt HR bij aan de marktpositie van KPN en versterkt ze haar geloofwaardigheid en legitimiteit.

Het systematisch verzamelen en presenteren van feiten geeft inzicht in waar een bedrijf of een afdeling staat en wat mensen kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de onderneming. De feiten helpen om zichtbaar te maken waarom het niet langer kan zoals het nu gaat of om te concretiseren wat de opbrengst kan zijn van een verandering van focus en werkwijzen. In dit geval gaat het om een proces van rationele overtuiging.¹⁵ Rationele overtuiging omvat harde feiten en logische argumenten om aan te geven dat een voorstel wenselijk, belangrijk en haalbaar is en voordeel oplevert voor degenen aan wie het voorstel wordt gedaan. Rationele overtuiging is een invloedstijl die goed werkt in een

zakelijke omgeving. De invloedstijl is ook bruikbaar in minder zakelijke omgevingen als de overtuigingsstrategie wordt gecombineerd met een inspirerend verhaal en met consultatie van anderen hoe zij denken dat de activiteit het beste resultaat kan opleveren. Een gevaar van rationele overtuiging is dat toehoorders weinig ruimte meer ervaren om een bijdrage te leveren. Dat gevaar neemt toe als de rationele overtuiging samengaat met een beroep op regels en procedures en met een beroep op mensen hoger in de hiërarchie. De kans op weerstand neemt dan toe en de argumenten raken dan op de achtergrond.

Bij rationele overtuiging zijn de volgende handvatten bruikbaar:

- Verzamel harde cijfers en logische argumenten waarmee helder is te maken waarom een voorstel belangrijk en nodig is.
- Maak helder hoe de voorgestelde activiteit kan helpen om een gezamenlijk doel te behalen zoals een verbetering van de kwaliteit, een verhoging van service of productiviteit of een verlaging van kosten.
- Denk als de ander en zoek naar formuleringen die verduidelijken hoe anderen van de voorgestelde activiteit kunnen profiteren.
- Verstrek evidenties dat de voorgestelde activiteit uitvoerbaar is en dat de gepresenteerde voordelen ook werkelijk gerealiseerd kunnen worden.
- Verduidelijk waarom de voorgestelde activiteit beter is dan concurrerende ideeën of voorstellen.
- Presenteer mogelijke nadelen en beperkingen in het voorstel en geef aan hoe deze nadelen en beperkingen opgepakt worden.
- Besluit het voorstel voor een activiteit met een inspirerend betoog dat raakt aan de bedrijfsstrategie, de culturele waarden en toon daarbij enthousiasme en betrokkenheid.

GEDRAGSREGELS FORMULEREN

Vanuit de visie 'de aanvrager centraal' ontwikkelt de IND een nieuw concept voor haar dienstverlening. De projectteams die invulling geven aan de dienstverlening ontwikkelen acht basisprincipes voor de dienstverlening. Deze principes dienen voor medewerkers als handvat om hun dienstverlening daadwerkelijk in de praktijk te brengen. De basisprincipes zijn als volgt geformuleerd:

"Ik behandel de klant zoals ik zelf behandeld wil worden.

Dit betekent dat ik in mijn werk de volgende principes hanteer:

1. Ik ben bereikbaar.
2. Ik ben professioneel betrokken en vriendelijk. De klant is meer dan een dossier.
3. Ik benader de klant met respect. Ik denk mee door te luisteren, samen te vatten en door te vragen.

4. Ik toon lef, neem verantwoordelijkheid en werk proactief aan oplossingen.
5. Ik bel als het kan en schrijf als het moet. De klant verstaat mij.
6. Ik maak met de klant heldere afspraken en kom ze na.
7. Ik stuur op tijdigheid en houd de klant op de hoogte.
8. Ik heb een open, eerlijke en onbevooroordeelde werkhouding.”

Gedragsregels geven richting aan gedrag. Het voorschrijven van gedrag door het management is meestal niet effectief, tenzij er een duidelijke beloning of sanctie op staat. De kans is echter klein dat hierdoor een cultuurverandering optreedt. Meestal leiden strikte gedragsregels tot gedrag dat juist niet aansluit bij de gewenste waarden, zoals het toedekken van fouten, vermindering van flexibiliteit en terugvallen op formele posities en functiebeschrijvingen. In de onderzochte bedrijven ben ik het formuleren van gedragsregels niet vaak tegengekomen, met twee uitzonderingen. In deze twee situaties zijn het medewerkers zelf die vanuit eigen initiatief principes formuleren als concretisering en handvat voor gedrag. De gedragsregels worden niet dwingend voorgeschreven, maar geformuleerd als vriendelijke leidraad. Het vertalen van culturele waarden in gedragsregels, door de medewerkers zelf, draagt eraan bij dat de culturele waarden gaan leven in de organisatie. Het formuleren en vasthouden aan gedragsregels kent risico's, zoals verstarring in het gedrag en weerstand tegen de regels. Voor directe gedragsverandering vanuit het management is het handiger om te formuleren wat de leider of manager niet wil.

Het werken met gedragsregels kan bijdragen aan cultuurverandering als:

- het management of de staffunctionarissen de gedragsregels niet dwingend voorschrijven;
- medewerkers zelf het initiatief nemen om vanuit de strategische speerpunten of culturele waarden gedragsregels te formuleren als leidraad voor hun handelen;
- het formuleren van gedragsregels leidt tot gesprekken tussen medewerkers over de bedrijfsstrategie en de organisatiecultuur en hoe ze daar invulling aan kunnen geven.

GEDRAGSVERANDERING PROGRAMMEREN

Van 1997 tot 2002 is door de toenmalige directie van de NS de verbetering van de dienstverlening in combinatie met vernieuwing van de eigen cultuur boven aan de agenda gezet. Het is de inzet om, onder de titel 'Bestemming: Klant', tot een nieuw bedrijfsmodel te komen. Het operationele proces moet anders georganiseerd wor-

den en het optreden van management, staf en rijdend personeel moet veranderen. De cultuurverandering is in het denken van de directie een voorwaarde om een betere dienstverlening mogelijk te maken. Voor het management wordt een cultuurprogramma ontwikkeld onder de titel: 'Bestemming: Klant in Bedrijf'. Het programma richt zich vooral op verbetering van de sociale en communicatieve vaardigheden. In de introductietekst staat: "Laat de boodschap van Bestemming: Klant in Bedrijf goed tot je doordringen. Die boodschap is: veranderen kan. Het kost veel tijd en energie, maar het is de moeite waard. Je kunt jezelf nieuwe vaardigheden eigen maken, je zwakke punten versterken. Leer om op andere manieren met je collega's samen te werken en geef met je gedrag het voorbeeld voor je medewerkers. Laat maar eens zien wat jij als manager in je mars hebt." Het programma is van bovenaf ontwikkeld, richt zich op culturele en gedragsaspecten en neemt de tekorten van leidinggevendenden als vertrekpunt. Dit cultuurprogramma, samen met een voorstel voor procesvereenvoudiging en roosteraanpassing voor het rijdend personeel, leidt tot een reeks heftige conflicten tussen directie en personeel. Reflectie van de nieuwe directie op deze gebeurtenissen bij de NS leidt tot de conclusie dat zij cultuurverandering niet van bovenaf kunnen afdwingen en dat het een proces is van veel kleine stapjes. Het gaat om het geleidelijk ontwikkelen van een bedrijfscultuur waarin weer aandacht is voor vakkennis en respect voor mensen en waarin mensen ruimte krijgen om initiatief te nemen en hun creativiteit te gebruiken. De vernieuwing begint met het investeren in de onderlinge communicatie en het herstellen van het vertrouwen. De directie kiest niet meer voor grootschalige cultuurprogramma's die van bovenaf worden opgelegd en zich uitsluitend richten op het gedrag. Het begint ermee dat de technische systemen, de treinen en de kleding in orde zijn en dat vaktrots weer wordt gewaardeerd.

In de bedrijven waarin mensen succesvol werken aan cultuurverandering is niet gekozen voor omvangrijke en generieke cultuurprogramma's. Negatieve ervaringen met dergelijke programma's zijn voor de nieuwe directie van de NS een reden om juist af te zien van dergelijke interventies. Mensen die een generieke cultuurverandering bepleiten, richten zich op minder diepgaande cultuurelementen, zoals symbolen, artefacten en gedragingen. Deze elementen lijken makkelijker te veranderen dan de identiteit van een bedrijf, de onderliggende waarden en de diepgewortelde basisassumpties. Diepgaande cultuurverandering lijkt niet mogelijk met gestandaardiseerde en normatieve cultuurprogramma's of brede managementopleidingen.¹⁶ Om diepgaande cultuurveranderingen te realiseren is het nodig om meer verfijnd te werk te gaan.

NOTEN

- 1 Lam, A. (2004). Knowledge, learning and organizational embeddedness. A critical reflection. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

- 2 French, W.L. & C.H. Bell (1999). *Organization development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 3 Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers.
- 4 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 4: Technostructural interventions. Chapter 11: Restructuring organizations. Cincinnati: South Western College Publishing.
- 5 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 4: Technostructural interventions. Chapter 13: Work design. Cincinnati: South Western College Publishing.
- 6 Dit voorbeeld is gebaseerd op: *responsible business experts*, article 13. www.article13.com.
- 7 Life Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable". UNEP/SETAC 2009.
- 8 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 5: Human resource management interventions. Chapter 18: Developing and assisting members. Cincinnati: South Western College Publishing.
- 9 Schein, E.H. (2006). *Career Anchors. Discovering your real values and guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 10 Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties. Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Academisch proefschrift Universiteit Tilburg.
- 11 Van Staveren, A, J.J. Boonstra & Y. Taceran (2010). *Engagement en samenspel*. Amsterdam: Amsterdam Consultancy Group.
- 12 De Caluwé, L.I.A. & H. Vermaak (2002). *Learning to change*. London: Sage.
- 13 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 5: Human resources management interventions. Chapter 17: Performance management. Cincinnati: South Western College Publishing.
- 14 Brandt , R.L. (2011). *One click: Jeff Bezos and the rise of Amazon.com*. New York: Penguin books.
- 15 Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Chapter 9: Influence processes and managerial effectiveness. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 16 Zie ook: Van Es, R, J.J. Boonstra & H. Tours (2009). *Cultuurverandering. Mythe en realiteit. Praktijken, verhalen en reflecties*. Deventer: Kluwer.

HOOFDSTUK 19

BETEKENISVOLLE INTERVENTIES

Betekenisvolle interventies gaan ervan uit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Vanuit die werkelijkheidsbeelden nemen mensen initiatief om van betekenis te zijn. Betekenisvolle interventies richten zich op het organiseren van ontmoetingen waarin mensen zoeken naar de betekenis van hun werk, de betekenis van samenwerken en de betekenis van het bedrijf waar ze werken. In dit hoofdstuk komen elf interventies aan bod. De eerste drie interventies gaan over het gebruik van taal, symbolen en artefacten om mensen houvast te geven in hun handelen. De twee daaropvolgende interventies gebruiken beelden en verhalen om zicht te krijgen op een wenselijke toekomst. Dan volgen twee interventies die aanhaken bij vakkennis en vaktrots. Vanuit vakkennis en trots nemen mensen initiatieven om betekenisvol te zijn voor anderen. Taal is belangrijk om ruimte te maken voor verandering. De betekenis van gebeurtenissen kan wijzigen doordat mensen veelzijdig communiceren, nieuwe begrippen introduceren, belemmeringen bespreekbaar maken en humor gebruiken. Er ontstaat dan mentale ruimte om anders te kijken en te handelen.

KERNWAARDEN VERBEEDEN

Unique maakt gebruik van de 'mentality match', waarmee de leefstijl en de onderliggende waarden en normen van mensen in beeld worden gebracht. Unique gebruikt dit instrument om uitzendkrachten beter te plaatsen en als hulpmiddel bij teamontwikkeling voor de eigen medewerkers. Het blijkt dat de medewerkers veel overeenkomsten hebben in hun leefmilieu: ze weten wat ze willen, hebben stijl, genieten van vrijheid, voelen zich betrokken bij de omgeving en gaan voor kwaliteit. Unique brengt deze leefstijlen van haar medewerkers in relatie met de strategie van het bedrijf en formuleert vijf kernwaarden: energie, autonomie, verwennen, lef en betrokkenheid. Deze kernwaarden worden gevisualiseerd in prachtige pictures die op de kernwaarden terugkomen. De kernwaarden en de pictures gebruikt Unique ook in haar communicatiestrategie en beeldvorming naar buiten. Omdat de leefstijlgroepen hechten aan esthetiek worden de kernwaarden verbeeld in een collage-stijl met veelkleurige grafische elementen. De illustratieve platen worden breed in de communicatiestrategie doorgevoerd, van kantoorinrichting tot visitekaartjes.

Het formuleren van kernwaarden geeft richting aan gedrag. Veel bedrijven in dit boek werken met kernwaarden die aansluiten bij de gewenste cultuur van de organisatie. De kernwaarden krijgen meer betekenis als ze ook worden ver-

beeld in symbolen. Symbolen spreken ook de rechterhersenhelft aan, waarin creativiteit en emotie zijn gelokaliseerd.

Het verbinden van woord met beeld draagt eraan bij dat de kernwaarden beter blijven hangen. De beelden nodigen ook uit tot een gesprek over de beelden en hun betekenis. De beelden maken het mogelijk om in een team de affiniteit met kernwaarden te kiezen op basis van gevoel en niet alleen op basis van ratio. Verschillen worden hierdoor bespreekbaar. De verbeelding verruimt ook het perspectief naar de zintuiglijke en fysieke elementen van het organisatieleven.¹ Het gebruik van kunst roept niet automatisch een esthetische ervaring op. Daarvoor is een bereidwillige toeschouwer nodig. Het bespreken van beelden kan wel bijdragen aan het ontstaan van gedeelde waarden. Een nadeel kan zijn dat mensen kunnen constateren dat ze relatief weinig waarden delen met anderen in een organisatie. Dit kan leiden tot uitsluiting of vertrek.

Het verbeelden van kernwaarden kent enkele handvatten:

- Het aantal kernwaarden is begrensd en bedraagt niet meer dan zeven verbeelde waarden.
- De beelden vormen één geheel wat betreft stijl en gevoel en kennen een esthetiek die raakt aan belevingen en de relaties die mensen aangaan met andere mensen en dingen.
- De beelden raken aan diepere lagen van de emotie en zijn voor meerdere uitleg vatbaar, zodat mensen betekenissen gaan uitwisselen.

SYMBOLEN GEBRUIKEN

Als Heidemij haar naam verandert in Arcadis kiest de organisatie ook een nieuw logo. Uit een marktanalyse blijkt dat concurrenten allemaal technische logo's hebben met blauwe pijlen en diagrammen. "Omdat wij een onderscheidend bedrijf willen zijn hebben we een emotioneel logo uitgekozen dat mensen raakt in het hart. Wij hebben toen de vuursalamander gekozen. Die vuursalamander leeft op het grensgebied tussen water en land: waar wij onze business doen. De vuursalamander is zeer gevoelig voor verstoringen in het milieu. Overal waar je de vuursalamander vindt, weet je zeker dat het milieu gezond en veilig is: wij werken aan een gezond en veilig leefmilieu. Die betekenis zie je dus ook terug in ons logo." Het is interessant dat Arcadis voor de kleur oranje heeft gekozen om haar gestileerde vuursalamander te verbeelden. Deze kleur is warm van toon en heel anders dan de logo's van de concurrenten.

Symbolen zijn een sterke uitingsvorm van de identiteit en de zijnswaarde van een organisatie. Een symbool maakt het mogelijk een verhaal te vertellen over het bedrijf en waar het bedrijf maatschappelijk voor staat. Het verhaal aan de

hand van symbolen is gemakkelijk overdraagbaar en vindt daardoor als vanzelf zijn weg. Symbolen kunnen bijdragen aan trots, aan identificatie met een bedrijf en aan een gevoel van eenheid. Symbolen kunnen ook de kernwaarden bekrachtigen. Symbolen verwijzen naar onzichtbare, maar belangrijke dingen zoals gedachten, ideeën, gevoelens en emoties.² Symbolen geven betekenis aan wat er gebeurt en beïnvloeden hoe mensen naar de werkelijkheid kijken.³ Symbolen spelen een rol in betekenisgeving en in de verhalen die over een bedrijf te vertellen zijn. Symbolen zijn op meer manieren te interpreteren en kunnen sommige medewerkers of klanten afstoten. Het is daarom essentieel dat een organisatie het symbool na zorgvuldige afweging kiest en bij het symbool een verhaal vertelt dat de identiteit en de kernwaarden van dat bedrijf versterkt.

Bij het werken met symbolen is het raadzaam om:

- voor symbolen te kiezen waar een verhaal aan vastzit dat raakt aan de betekenis en de waarden van een bedrijf;
- rekening te houden met symbolen die in het verleden betekenisvol zijn geweest en waaraan mensen betekenissen koppelen die raken aan de identiteit van een organisatie;
- voorzichtig te zijn met symbolen die raken aan godsdienst, archetypen of culturele rituelen.

ARTEFACTEN BENUTTEN

De geneesheer-directeur bij 's Heeren Loo erkent de noodzaak van een klantvriendelijke werkwijze en erkent dat de nieuwe manier van werken onzekerheid met zich meebrengt. Om de nieuwe manier van werken handen en voeten te geven, timmert hij in zijn vrije tijd een ladder die de nieuwe manier van werken symboliseert. De ladder helpt om de diverse niveaus te onderscheiden van waaruit professionals over hun werk kunnen praten en handelen. Elke trede van de ladder vertegenwoordigt een ander niveau. De eerste trede is de visie van waaruit iemand naar zijn werkt kijkt. De tweede gaat over het doel van het werk. Op de derde trede gaat het om de methode van werken. Daarna gaat het om de structuur van het werk, het eigen professionele domein en pas op de bovenste trede om de persoonlijke drijfveren. De leuning verbeelden de cultuur en de systemen in de organisatie. Deze metafoor helpt de begeleiders om te onderzoeken hoe in de oude manier van werken incidenten zijn ontstaan. De ladder staat in zijn kantoor en helpt om taal te geven aan de nieuwe manier van klantvolgend werken. De ladder is ook afgedrukt op een placemat en als denkmodel in de organisatie verspreid. De cultuurverandering krijgt hierdoor ankerpunten en stimuleert de medewerkers om klantvolgend werken handen en voeten te geven.

Artefacten zijn het meest zichtbare aspect van een cultuur. Het gaat om aanwijzingen voor gedrag dat is verwoord en verbeeld. Artefacten worden gemaakt door mensen en geven informatie over de cultuur van de maker en gebruikers. Artefacten helpen in de communicatie en geven richting aan gedrag.⁴ In het voorbeeld geeft de ladder methodische aanwijzingen voor een nieuwe manier van werken. De ladder vergemakkelijkt communicatie over het werk. Een gevaar van het gebruik van artefacten is dat de cultuurverandering stopt bij het formuleren van gedragsregels en het vertalen van goede voornemens in affiches, stripverhalen, bureauklokjes met teksten en andere frutsels. De cultuurverandering blijft dan hangen in oppervlakkige veranderingen die zelden impact hebben en niet duurzaam zijn.

Artefacten zijn vooral effectief als:

- ze zijn gemaakt door mensen die zelf aan het werk zijn en hun werk methodisch willen verankeren in taal en beeld;
- taal en beeld worden verbonden in de betekenis die het artefact geeft aan het dagelijkse werk;
- leidinggevenden ze gebruiken in gesprekken over werkmethoden en als medewerkers ze gebruiken bij gesprekken in het dagelijkse werk.

TOEKOMST VERBEEDEN

Tijdens informele bijeenkomsten van de leidinggevenden van Professional Services bij Albert Heijn zien de leidinggevenden dat er vernieuwing nodig is waarmee Albert Heijn een volgende stap kan zetten richting Europa. Ze adopteren de metafoor van een groot bevoorradingschip waarmee de professionals van Finance, Informatie Management en Human Resources het mogelijk maken dat een vloot van speedboten (winkelketens) snel en wendbaar kan varen. De consument gedraagt zich immers steeds grilliger in de wijze van inkopen van levensmiddelen en andere artikelen. De metafoor sluit aan bij een eerdere metafoor van 'het schip vlot trekken' uit de tijd dat Ahold op de rand van faillissement balanceerde. Deze verbeeldingen inspireert een leidinggevende van Finance om de nieuwe werkwijze van Finance ook te verbeelden in een tekening van een schip waarin de ambities van Finance zijn verbeeld als signaleren van ontwikkelingen uit het kraaiennest, registeren hoe het gaat vanuit de stuurhut, adviseren waar dat nodig is door langszij te komen, bijsturen waar dat wenselijk is met gebruik van kompas. Door dit beeld ontstaat er een verdiepend gesprek over de rol van Finance en ontwikkelt zich een toekomstbeeld voor de afdeling.

Het verbeelden van de toekomst is een hulpmiddel om een gesprek te openen over de betekenis van die toekomst en wat het verschil is tussen de oude werkwijzen en cultuur en de nieuwe werkwijzen en cultuur. Het meest krachtig zijn tekeningen die door mensen zelf zijn gemaakt en die een beweging aanduiden van een oude naar een nieuwe situatie. Het gaat om metaforische beelden, waarmee situaties over veranderingen begrepen kunnen worden. Een metafoor wordt vaak gebruikt om een gesprek te verlevendigen, maar de betekenis ervan is veel groter.⁵ Het gebruik van een metafoor raakt aan een manier van denken en een manier van zien die toont hoe mensen tegen de wereld om hen heen aankijken. Een metafoor heeft een vormende invloed op het denken, op de taal en op het handelen. Metaforen kunnen helpen om een situatie aan te duiden door de kenmerken van die situatie uit te vergroten. Het gebruik van metaforen heeft als nadeel dat sommige eigenschappen of kenmerken worden uitvergroot en andere eigenschappen op de achtergrond raken. Het gebruik van metaforen is nooit een doel op zich en is op zich niet voldoende om een cultuurverandering te bewerkstelligen.

Metaforen kunnen bijdragen aan een gewenst toekomstbeeld als:

- de metafoor beeldend en aansprekend is, de kenmerken van de gewenste situatie uitvergroot en uitnodigt tot gesprek;
- de metafoor wordt gemaakt door mensen die in het werk staan (door verschillende metaforen te gebruiken kunnen situaties op meerdere manieren bekeken worden en kan een verhaal worden gemaakt van de oude naar de nieuwe situatie);
- het samen formuleren of maken van metaforen bijdraagt aan een uitwisselingsproces over de betekenis van de onderneming.

VERHALEN VERTELLEN

Er zijn veel verhalen over 3M: hoe het bedrijf is begonnen als de Minnesota Mining & Manufacturing Co en er niet in slaagde om een slijpproduct te verkopen voor het slijpen van wielen en hoe de uitvinding van waterproof schuurpapier het bedrijf een nieuwe toekomst gaf omdat het schuurpapier het stof in de lucht verminderde tijdens de productie van auto's. Een beroemd verhaal gaat over een wetenschapper die tijdens het zingen in een koor zich eraan ergerde dat de bladwijzers iedere keer uit zijn gezangboek vielen en een experiment startte waaruit de post-it notes zijn ontstaan. Verhalen maken deel uit van de 3M-cultuur. De verhalen staan centraal in de identiteit van het bedrijf, ze beschrijven hoe mensen bij 3M de dingen doen en het vormt de manier waarop mensen in 3M zichzelf en elkaar zien. Het geeft betekenis aan de bedrijfsvoering, zorgt voor een innovatieve omgeving en het biedt mogelijkheden voor strategische verandering. Een van de verhalen over de innova-

tieve kracht van 3M komt uit de eerste jaren en de onderliggende waarden zijn nog steeds voelbaar in het bedrijf. McKnight is een van de eerste voorzitters van 3M. Zijn ideeën over leiderschap en management zijn nog steeds de leidraad voor 3M. Zijn basisprincipes voor bedrijfsmanagement werden in 1948 vastgelegd: *“Aangezien ons bedrijf groeit, wordt het steeds meer noodzakelijk om verantwoordelijkheid te delegeren en onze mannen en vrouwen aan te moedigen om initiatief te nemen. Dit vereist aanzienlijke tolerantie. Die mannen en vrouwen aan wie wij ons gezag en verantwoordelijkheden delegeren zijn goede mensen en ze gaan hun werk doen op hun eigen manier. Daarbij zullen fouten worden gemaakt. Maar als onze mensen goed zijn in hun werk, dan zullen de fouten niet zo ernstig zijn en op de lange termijn zeker minder ernstig dan de fouten die het management zal maken als zij als gezagsdragers de mensen precies voorschrijven hoe ze hun werk moeten doen. Managers die te kritisch zijn als er fouten worden gemaakt, doden vakmanschap en initiatief. En het is essentieel dat we veel mensen met initiatief in dienst hebben en hen de ruimte geven als we willen blijven groeien.”* Zijn principes voor het bevorderen van een innovatieve cultuur zijn samengevat in zes principes:

1. Luister naar iedereen met een origineel idee, hoe absurd het misschien eerst klinkt.
2. Moedig initiatief aan en ga niet lopen muggenziften. Laat mensen gaan met een idee.
3. Stel goede mensen aan en geef hen ruimte om naar eigen inzicht te werken.
4. Als je hekken rond mensen zet, krijg je schapen. Geef mensen de ruimte die ze nodig hebben.
5. Stimuleer het doen van experimenten, ook als dat tijd en geld kost.
6. Probeer nieuwe ideeën uit – en doe dat snel.

Interessant genoeg zijn deze principes geboren uit de praktijk en gebaseerd op een persoonlijke reflectie. Een jonge lab-assistent, Drew, nam waterproof schuurpapier mee naar garages om het gebruik te testen. Tijdens zijn bezoeken aan de garages merkte hij dat schilders geconfronteerd werden met een probleem bij het schilderen van auto's: of de lak werd beschadigd als de afplaktape voor de bescherming van een deel van de auto werd verwijderd of de resten van de tape bleven op de auto plakken. Drew begon te experimenteren met een lijm die niet zou plakken op de auto's en ook de lak niet zou beschadigen. Na maanden van experimenteren waren zijn pogingen nog steeds niet succesvol en McKnight vroeg Drew om zijn onderzoek te beëindigen en zich weer te richten op zijn gewone taken. Ondanks de opdracht van McKnight, zette Drew zijn onderzoek in het geheim voort en uiteindelijk ontwikkelde hij Scotch afplakband, dat heeft bijgedragen aan het succes van 3M. Het voorbeeld leidde tot de beroemde 15%-regel bij 3M. Volgens de 15%-regel mogen medewerkers 15% van hun werktijd besteden aan onafhankelijke projecten. Tegenwoordig gebruiken managers en professionals verhalen om hun innovatieve projecten toe te lichten, niet alleen om hun plannen te verduidelijken, maar ook om de verbeeldingskracht en de opwinding op te roepen van de andere mensen in de organisatie.

Het vertellen van verhalen is een krachtige interventie om betekenis te geven en de richting van de verandering te verhelderen.⁶ Verhalen hebben ook een conserverende werking in het veranderen van een cultuur. In verhalen worden de successen, maar ook de tegenslagen van een organisatie gevierd, de helden en de antihelden geëerd en de achtergronden van allerlei gedragingen doorverteld. Door verhalen leren mensen hoe het er in een organisatie aan toe gaat, wat de normen en waarden zijn en hoe zij zich horen te gedragen. Een verhaal kan ook de verbeeldingskracht prikkelen om zicht te krijgen op datgene waar mensen naar verlangen en wat ze in het verschiep zien.⁷ Het vertellen van een verhaal vereist een verteller en een gehoor. De interacties tussen de verteller en de luisteraars creëren een ruimte waarbinnen zij ideeën, ervaringen, gevoelens en andere bewustzijnsinhouden uitwisselen. Het vertellen en uitwisselen van verhalen raakt daarmee verborgen assumpties van mensen in organisaties. Het verhaal richt zich niet alleen op het verleden, maar ook op een mogelijke toekomst. Bij cultuurverandering is het de kunst om de toekomst te verhalen. Verhalen kunnen ook een al ingezette cultuurverandering versterken en als voorbeeld en inspiratie dienen als ze over geslaagde acties en successen gaan. De luisteraar zoekt naar een betekenis in een verhaal. In verhalen kunnen metaforen mensen aan het denken zetten en aanwijzingen geven voor een veranderrichting. Het gebruik van verhalen in een veranderproces kan helpen om een visie op de toekomst te ontwikkelen en bij te dragen aan zingeving en toepassing in de eigen organisatie. De interventie is ook geschikt om een inspirerend toekomstbeeld te schetsen en om afscheid te nemen van oude verhalen en gebruiken. Als betrokkenen verhalen uitwisselen ontstaat inzicht in elkaars perspectieven en belevingen. Door de verhalen kunnen zij werkelijkheidsbeelden samenbrengen. Deze interventie is niet geschikt als bestaande verhalen worden gekoesterd die een conserverende werking hebben en is niet bruikbaar bij het oplossen van conflicten tussen groepen.

Enkele tips bij het vertellen van verhalen⁸:

- Gebruik beeldende taal, bijvoorbeeld in de vorm van een metafoor, een gelijkenis of een parabel.
- Gebruik terugkerende patronen en archetypische elementen die raken aan dieperliggende ervaringen en emoties.
- Wissel regelmatig van perspectief, bijvoorbeeld tussen de hoofdpersoon en de andere actoren.
- Laat de spelers in het verhaal letterlijk spreken en hardop denken. Maak hun ervaring en afweging zichtbaar.
- Maak af en toe een zijsprong en vlecht eventueel commentaar in vanaf de zijlijn.
- Werk met meerdere betekenislagen die op verschillende manieren verbindingen kunnen leggen naar fundamentele waarden en opvattingen.

- Zorg voor een goede afloop of een open einde waardoor de boodschap de mogelijkheid biedt voor identificatie, een diepte impact maakt en zich fixeert in het geheugen.
- Leg relaties tussen het verhaal en de dagelijkse gebeurtenissen in het bedrijf of op de afdeling, maar leg het verhaal niet uit.

VEELZIJDIG COMMUNICEREN

De directie van Unique investeert in de relatie met de mensen in de vestigingen om de nieuwe strategie van Unique te realiseren. Ze kiest daarvoor een veelheid aan communicatiekanalen. De directeur is bereikbaar via de mail en tijdens telefonische gesprekken. Twee keer per maand is er een conference call met alle vestigingsmanagers. Geregeld werken directieleden mee op een vestiging of zijn ze aanwezig bij lunches. De directie verzamelt opmerkingen in het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers en maakt deze opmerkingen onderwerp van gesprek. Er zijn lunches tussen een lid van de directie en kleine groepen vestigingsmanagers. Vestigingsmanagers en klanten treffen elkaar op ontmoetingsdagen om met elkaar en de directie over de strategie en de bedrijfsresultaten te spreken. Medewerkers krijgen een uitnodiging om in werkgroepen mee te denken over de nieuwe strategie. De directe communicatie wordt ondersteund met bulletins, posters met de visie, beelden van de kernwaarden en zelfs een taart waarop de hele visie is uitgeschreven. Unique heeft geleerd hoe belangrijk het is om in gesprek te blijven en inzichtelijk te maken wat ze met de ideeën en suggesties uit de contacten doet. Op deze manier krijgen medewerkers het gevoel dat de communicatie oprecht is en meerwaarde heeft. Er ontstaat een doorlopende communicatie als tweezijdig proces, waarbij verschillende kanalen en media zijn ingezet.

Communicatie tijdens veranderprocessen is essentieel. Leaders in cultuurverandering gebruiken taal om de noodzaak van een verandering te verwoorden en de toekomst te verbeelden. Ze verhelderen een visie en een strategische koers in begrijpelijke en aansprekende taal om mensen voor een verandering te motiveren. Voor de geloofwaardigheid is het wenselijk dat de topmanagers zichtbaar zijn in de communicatie. Verandermanagers maken vaak gebruik van schriftelijke communicatie in de vorm van nieuwsbrieven, intranetbulletins, het schrijven van verhalen, het maken van boekjes, het verspreiden van kaartjes met kernwaarden of het maken van een nieuwe huisstijl. Directieleden en bestuurders maken gebruik van videoboodschappen, personeelssessies, lunchbijeenkomsten en informele ontmoetingen. Communicatie is niet uitsluitend een eenzijdig proces.⁹ Het management gaat gesprekken aan om problemen en ambities te verduidelijken. In de onderzochte bedrijven krijgen mensen een uitnodiging om hun stem te laten horen en de vraag of ze mee willen denken en

werken aan een verandering. Juist in deze interacties vindt betekenisgeving plaats en ontstaat betrokkenheid bij de verandering. Diepgaande verandering en cultuurvorming lukken alleen als de communicatie de diepere lagen van de bedrijfsidentiteit raakt en betrokkenen de gelegenheid hebben om betekenissen uit te wisselen.¹⁰ Communiceren, organiseren en veranderen zijn onderling sterk verbonden. In organisaties voeren mensen activiteiten uit, gaan ze relaties aan en creëren ze een sociale realiteit door het uitwisselen van betekenissen. Communicatie is daarmee een essentiële activiteit bij cultuurverandering.

Enkele handvatten voor effectieve communicatie bij cultuurverandering:

- Kies bij crisis en schoksgewijze cultuurverandering voor een hoge intensiteit van informatie om onzekerheid te reduceren. Zeg eerlijk hoe het ervoor staat, hoe een haalbare toekomst eruitziet en welke stappen nodig zijn om die toekomst te bereiken.
- Kies bij cultuurontwikkeling voor een tweezijdig communicatieproces, waarin het mogelijk is om betekenissen uit te wisselen en verhalen te vertellen.
- Zorg dat topmanagers zichtbaar zijn in het vertellen van de boodschap en het delen van betekenissen.
- Geef veel aandacht aan informele communicatie voor het in stand houden van de organisatie als sociale identiteit.
- Gebruik een effectieve communicatiemix, waarin meerdere communicatiemiddelen naast elkaar worden gebruikt.

CASUS ADOPTEREN

Bij Jeugdformaat adopteren medewerkers een specifieke casus waarmee ze aan de slag willen om aan voorbeeldige jeugdzorg te werken. Ze krijgen in deze casus ondersteuning van hun manager en een lid van de raad van bestuur. Omdat het om echte kinderen gaat zijn de casussen zeer aanspreekbaar en komt er energie vrij om eraan te werken. Een pleegzorgbegeleider adopteert de casus van twee pleegkinderen die in een pleeggezin van Jeugdformaat wonen. Door omstandigheden moeten deze kinderen op korte termijn in een ander gezin geplaatst worden. Ondanks de inspanningen van alle betrokken functionarissen, lukt het de pleegzorgbegeleider niet om langs de formele lijnen een geschikt pleeggezin voor de twee kinderen te vinden. Omdat deze kinderen snel uit het oude pleeggezin weg moeten, start de pleegzorgbegeleider een zoektocht naar een pleeggezin in de directe omgeving van de pleegkinderen. Hij spreekt ouders aan bij de school en de sportvereniging van de kinderen. Officieel vindt de zoektocht daarmee plaats buiten de gebaande paden van regelgeving en procedures. Door de zoektocht vindt hij snel een gezin en kunnen de kinderen in hun eigen omgeving en in de directe

nabijheid van hun school en vrijetijdsbesteding blijven. “Eigenlijk hadden er tijdens dit proces 10 tot 12 formulieren moeten worden ingevuld, die in mijn optiek niet aansluiten op de situatie van deze twee kinderen. Een beoordeling van de processen op hun toegevoegde waarde voor het kind is wat mij betreft noodzakelijk. We kunnen veel beter met alle partijen in de jeugdzorg samenwerken dan nu het geval is. De lijnen kunnen korter, daar is een hoop winst op te behalen. Weg van de computer en meer aandacht voor het pleeggezin!” Doordat de situatie zo concreet is, komt er veel energie vrij om aan een oplossing te werken. De situatie staat niet op zich en vanuit deze ervaring wordt er meer en beter samengewerkt tussen professionals van verschillende instellingen en krijgen pleegzorgbegeleiders meer ruimte om vanuit hun professionaliteit initiatief te nemen.

Casusadoptie is een krachtige interventiemethode die uitgaat van de vakken-nis van professionals. In het werken aan een concrete casus zoeken professionals naar betekenis in hun werk, doorbreken ze bestaande patronen en realiseren ze vernieuwing.¹¹ Bij casusadoptie adopteren professionals concrete problemen van klanten of burgers. Het perspectief van de klant of de burger vormt altijd het vertrekpunt. Gesteund door een bestuurder of sponsor gaat de professional aan de slag met vernieuwing. Casusadoptie genereert energie bij professionals, die weer betekenis vinden in hun werk. De interventie heeft veel impact doordat het perspectief van de klant of de burger vooropstaat en er ruimte komt voor baanbrekende vernieuwing. De resultaten leiden tot reflectie op bestaande verstikkende praktijken en het herwaarderen van professionele waarden. Casusadoptie leidt tot vernieuwing van werkwijzen, systemen en culturen. Deze interventie is niet aan te raden als bestuurders professionals niet ondersteunen of als zij onvoldoende ruimte krijgen om te experimenteren.

Tips voor het werken met casusadoptie zijn:

- Begin altijd met het perspectief van een klant of burger en adopteer geen casus zonder rechtstreeks contact met de eindgebruiker.
- Zet casusadoptie in als problemen te maken hebben met verstikkende patronen en spanningen tussen professionele waarden en culturele waarden.
- Adopteer alleen een casus als de eigen organisatie kan werken aan de oplossing en het verbreden van resultaten.
- Selecteer een casus die de kern raakt van het beleid of de essentie van de organisatie en die wordt gesteund door een bestuurder of sponsor.
- Zorg voor steun van anderen binnen en buiten de eigen organisatie tijdens het werken aan de casus en het zoeken naar vernieuwing.
- Combineer het vernieuwen van werkwijzen en methoden met het ter discussie stellen en vernieuwen van culturele waarden in de organisatie.
- Geef de eindgebruiker een rol in het beoordelen en uitdragen van de resultaten, want dat draagt bij aan verspreiding van ervaringen.

VAKKENNIS WAARDEREN

Om tot een hoogwaardige dienstverlening te komen, kiest de NS ervoor om de vakkennis van het rijdend personeel meer te waarderen. De machinisten en conducteurs staan in het centrum van de dienstverlening aan klanten en ze zijn een verbindende schakel met het complexe logistieke proces achter de treinloop. Zij zijn het die iedere dienst weer merken dat de werkelijkheid van de dienstregeling regelmatig afwijkt van de systematiek van logistiekdeskundigen. Voor de machinisten wordt een nieuw opleidingscentrum gebouwd met de nieuwste simulatietechnieken. In deze omgeving treffen machinisten elkaar en wisselen ze ervaringen uit om de dienstverlening te verbeteren. In de simulatietrainingen leren ze werken met nieuw materieel en doen ze ervaring op met onverwachte situaties die de veiligheid en de dienstregeling in gevaar brengen. De conducteurs en servicemedewerkers worden in het zonnetje gezet op affiches in de campagne “Kleine moeite, groot verschil”. Op de affiches staan concrete situaties en concrete medewerkers die behulpzaam zijn naar reizigers. Het gaat enerzijds om het zichtbaar maken en erkennen van vaktrots en anderzijds om het aanmoedigen van servicegerichtheid. Het waarderen van vaktrots draagt bij aan bedrijfstrots. Het leidt ook tot nieuwe initiatieven, zoals de oprichting van een Gilde van conducteurs en machinisten dat de ambitie heeft om vanuit vakmanschap en bedrijfstrots de dienstverlening te verbeteren.

Het waarderen van vakkennis komt in veel bedrijfsstudies voor. Het is een interventie om ruimte te geven aan professionals en vakmensen om vanuit hun vaktrots aan vernieuwing te werken. Doordat mensen weer trots kunnen zijn op hun vak krijgt hun werk meer betekenis.¹² Deze interventie werkt goed in grote bedrijven met een rigide structuur en een verstarde organisatiecultuur die de ruimte van professionals beknellen. Door professionals ruimte te geven ontstaat weer energie voor vernieuwing en ruimte voor andere waarden. De interventie is af te raden als professionals hun eigen belang of eigen comfort vooropstellen of als er een conflict bestaat tussen bestuurders, managers en professionals.

Het waarderen van vakkennis is een interventie die de professionele waarden verbindt met de maatschappelijke en culturele waarden van een bedrijf. Deze interventie is werkzaam als

- de maatschappelijke betekenis van de onderneming helder is en het duidelijk is waar het bedrijf voor staat en gaat;
- professionals willen bijdragen aan het creëren van klantwaarde en de maatschappelijke betekenis van de onderneming;
- professionals kennis en ervaring bezitten die niet volledig tot wasdom komt of bekneld is geraakt;

- leidinggevend en managers bereid zijn om beslissingen te delegeren en ruimte te geven aan professionals in de uitvoering van hun werk;
- mentale en fysieke ruimte aanwezig is om de vakkennis te benutten en er financiële middelen zijn om de ontwikkeling van vakkennis te stimuleren.

NIEUWE TAAL INTRODUCEREN

3M introduceert nieuwe taal en gebruikt nieuwe woorden om betekenis te geven aan het belang van innovatie en om innovatief gedrag te stimuleren. Vanuit haar zijnswaarde om de meest innovatieve onderneming in de wereld te zijn, introduceerde 3M het woord 'inventorpreneur' voor degenen die innovaties bedenken en implementeren. Het woord is de weerspiegeling van successen uit het verleden en wat gewaardeerd wordt in het heden: nieuwe ideeën en de implementatie van die ideeën zijn waardevol omdat die bijdragen aan de zijnswaarde, de waarde voor klanten en de aandeelhouderswaarde. Het woord moedigt doorzettingsvermogen aan bij de werknemers om hun ideeën te realiseren. Een ander ongebruikelijk woord in zakelijke omgevingen is het woord 'smokkelen'. Dit woord weerspiegelt het beginsel dat het werknemers is toegestaan om 15% van hun werktijd te gebruiken om zich te concentreren op het realiseren van hun eigen ideeën. Om te voorkomen dat mensen te lang doormodderen met een idee introduceerde 3M de 'trial & fire'-filosofie waarbij alle ideeën vanuit een 'do or die'-perspectief worden bekeken door een team van managers en inventorpreneurs, die beslissen of iemand met het idee kan doorgaan of niet. Een ander woord dat de innovatieve cultuur weerspiegelt, is het begrip 'aandachtige toevalligheid', waarmee managers de circulatie van ideeën bevorderen door bedrijfsbezoeken over de hele wereld en verkenningen in alle werelddelen waar mensen het idee hebben dat er iets gaande is dat voor 3M interessant kan zijn. De innovatieve cultuur wordt gevoed door mythen over de 'inventorpreneurs', symbolen zoals een verhalenboek met innovaties van de afgelopen honderd jaar bij het honderdjarig bestaan van 3M en de mondelinge verhalen over succesvolle innovaties.¹³

Taal is geworteld in de alledaagse praktijk. Om lastige vraagstukken in organisaties te duiden gebruiken mensen vaak abstracte begrippen. Het gebruik van taal biedt inzicht in de belevingswereld van individuen. Vanuit de betekenis van de taal ontstaan impliciete handelingsregels voor specifieke situaties. Nieuwe taal kent aan gebeurtenissen een andere betekenis toe en zet bestaande betekenissen onder druk. Door het gebruik van nieuwe taal kan een open klimaat ontstaan met nieuwe vensters op verandering.¹⁴ Het gebruik van taal bij cultuurverandering is nog weinig onderzocht. In dit boek komt naar voren dat mensen vaak nieuwe taal aan werkprocessen geven en dat ze op een waardevolle manier spreken over verandering van strategie, structuur en cultuur.

Het introduceren van nieuwe taal kan ruimte maken voor vernieuwing als:

- nieuwe woorden nog geen betekenis hebben, neutraal van betekenis zijn of zelfs een positieve en uitnodigende connotatie hebben;
- de nieuwe taal andere werkpraktijken mogelijk maakt en daar met andere woorden betekenis aan geeft.

NOTEN

- 1 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 2 Jung, C.K. (1997). *Man and his symbols*. Dell Publishing.
- 3 Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 4 Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- 5 Morgan, G. (2006). *Images of organization*. London: Sage.
- 6 Hosking, D.M. (2004). Change works: A critical construction. In: J.J. Boonstra (Ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- 7 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 8 Breuer, F. (2007) Applying the narrative approach in organizational change. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 9 Elving, W. (2005). Communicatie en organisatieverandering. In: B. van Ruler e.a. (Red.), *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- 10 Brouwer, W. e.a. (2009). *Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- 11 Van Dijk, R. & J. van Niel (2007). *Casusadoptie. Gewoon Doen!* Den Haag: Projectteam Gewoon Doen. www.casusadoptie.nl
- 12 Jansen, T., G. van den Brink & J. Kole. (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- 13 3M Corporation (2002). *A Century of Innovation. The 3M Story Book*. St. Paul: 3M Public Relations and Communications.
- 14 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.

HOOFDSTUK 20

CONFLICTINTERVENTIES

Een cultuurverandering zet de bestaande waarden, gewoonten en omgangsvormen onder druk. Hierdoor kunnen spanningen en conflicten ontstaan. Spanningen en conflicten genereren energie. Vanzelfsprekendheden worden bespreekbaar, zodat ruimte ontstaat voor verandering. Conflicten en spanningen kunnen een creatieve bron vormen voor vernieuwing van dieperliggende waarden. In dit hoofdstuk bespreek ik het waarderen van verschil, het bespreekbaar maken van barrières, het initiëren van een beeldenstorm, het hanteren van conflicten, het afbreken van heilige huisjes, en het gebruiken van humor.

VERSCHILLEN WAARDEREN

Veel bedrijven die werken aan cultuurverandering gebruiken instrumenten om teamrollen te verhelderen en verschillen tussen teamleden bespreekbaar te maken. Tempo-Team werkt met vier basiskleuren die staan voor dominante persoonskenmerken: rood staat voor actiegericht, geel voor creativiteit, groen voor de een-op-eenverbinding in onderlinge relaties en blauw staat voor de analyse, een voorkeur voor cijfers en processen. Een vragenlijst brengt verschillen in kaart. Die verschillen kunnen daarna worden besproken. Dat helpt bij het samenstellen van een divers team, maar ook om verbinding te maken met klanten en collega's. Aan ieder persoonskenmerk zitten immers voor- en nadelen. Het helpt ook in het gesprek met klanten en collega's: Als een klant of collega nogal blauw is, hoe spreek ik diegene dan aan? Het hulpmiddel wordt bij Tempo-Team gebruikt op alle niveaus, van directieleden tot medewerkers. Het blijkt een succesvol hulpmiddel in het geven van feedback en om verschillen bespreekbaar te maken en te waarderen.

Diversiteit in teams betekent dat mensen verschillende perspectieven en kwaliteiten inbrengen in een team. Deze verscheidenheid kan bijdragen aan de kracht van organisaties als zij de verscheidenheid aan talenten, zienswijzen en ambities productief kunnen maken. Dit vraagt om personeelssystemen die diversiteit monitoren en mobiliseren. In een divers samengesteld team hebben de teamleden verschillende achtergronden, behoeften, voorkeuren, verwachtingen en leefstijlen. Het bespreekbaar maken van verschil kan bijdragen aan het goed functioneren van een team. Er zijn veel hulpmiddelen beschikbaar om diversiteit in teams zichtbaar en bespreekbaar te maken. Die kunnen uitgaan van drijfveren¹, leefstijlen², loopbaanankers³ of kernkwaliteiten⁴. Al deze instrumenten werken min of meer op dezelfde manier. Een vragenlijst brengt individuele kwaliteiten of specifieke eigenschappen in kaart die daarna in het team

worden besproken om meer zicht te krijgen op elkaars sterke en zwakke kanten. Daarna maken de teamleden afspraken over omgangsvormen en de manier waarop ze het beste uit elkaar kunnen halen en elkaar kunnen steunen. Het zichtbaar en bespreekbaar maken van verschillen is niet verstandig als er onderhuidse conflicten zijn of als de situatie niet veilig genoeg is om een waarderend gesprek te voeren. In dat geval is het verstandiger om belemmeringen bespreekbaar te maken, het conflict te reguleren, spelers te wisselen of het gesprek te richten op de taakuitvoering van het team.

Het waarden van verschillen in teams kent een aantal stappen⁵:

- Nagaan of verschillen bespreekbaar zijn en of het zinvol is om binnen teams gebruik te maken van de kracht van het verschil.
- Vaststellen of het bespreken van verschillen een interventie is op het niveau van de hele organisatie of alleen binnen specifieke teams.
- Nagaan wat de taak van het team is en wat de rol is van de teamleden, om zo vast te kunnen stellen welk instrument het beste aansluit om verschillen in kaart te brengen.
- Individuele teamleden vragen om een vragenlijst in te vullen of op andere manieren verschillen zichtbaar en bespreekbaar te maken.
- Een teambijeenkomst organiseren om de verschillen te bespreken en de kracht van het verschil te waarden.

BELEMMERINGEN BESPREEKBAAR MAKEN

Het personeel van Olijslager ervaart tijdens de economische crisis een andere leiderschapsstijl. Waar de stijl eerder vooral waarderend en coachend was, is deze nu meer sturend en directief. De combinatie van veranderende managementstijl, economische onzekerheid, ontslag van medewerkers en een groei van het bedrijf door overnames roept onzekerheid op. Er ontstaat kritiek op de leiding. In een bijeenkomst van alle leidinggevenden en teamleiders zet de directeur de onvrede over het leiderschap bewust op de agenda. Hij schetst de belangrijkste gebeurtenissen van de afgelopen tweeënhalf jaar en vertelt over zijn eigen onzekerheden en emoties. Het bredere perspectief en de openheid zorgen voor begrip. In de bijeenkomst laat de directeur een film zien waarin een bedrijf met een vergelijkbare cultuur (mengericht, weinig hiërarchisch, veel vrijheid) in een crisis terechtkomt die fout afloopt. In de film ontstaat er een splitsing tussen de directeur en het management. De film werkt als een spiegel voor de groep. “Die film liet ons de realiteit zien. Het besef dringt door dat de economische crisis ook Olijslager kan raken. We snaptten direct dat we in de verkeerde modus zaten. Als we iets willen veranderen dan zijn we zelf als groep aan zet.” De film speelt in op het gevoel, de verbeelding

en het onderbewuste van de aanwezigen. Het zorgt voor een gedeelde ervaring en genereert energie om samen beter uit de crisis te komen.

Het bespreekbaar maken van belemmeringen of barrières kan helpen om deze op te ruimen.⁶ Barrières kunnen voortkomen uit negatieve ervaringen met eerdere veranderprocessen, gebrek aan vertrouwen in de leiding, onvoldoende geloof dat de beoogde verandering haalbaar is, of uit verdediging van de bestaande cultuur die een zekere mate van zekerheid biedt. Het maakt zichtbaar dat onzekerheden en emoties bespreekbaar zijn en er een bereidheid is om te leren van eerdere ervaringen.⁷ Door de barrières bespreekbaar te maken, ontstaat er vertrouwen in de onderlinge relaties. Impliciete vooronderstellingen die de huidige cultuur weerspiegelen komen op tafel. Juist hierdoor kunnen betrokkenen in dialoog gaan over het verschil tussen de bestaande en de gewenste cultuur.

Bij het bespreekbaar maken van belemmeringen zijn meerdere invalshoeken mogelijk:

- Inventariseren waarom eerdere veranderingen tot onvoldoende resultaat hebben geleid en bespreken wat eraan kan worden gedaan om deze verandering te laten slagen.
- De rol van leidinggevend en managers in het veranderproces openlijk bespreken en inzichtelijk maken wat hun rol is in de verandering.
- Zoeken naar een gemeenschappelijke basis en investeren in vertrouwen om de verandering vorm te geven.

BEELDENSTORM INITIËREN

Bij Tergooi Ziekenhuizen zijn tijdens een heisessie uitstekende plannen gepresenteerd in PowerPoint met mijlpalen en programma's die gaan leiden tot verbeteringen in de zorg. In de wandelgangen blijkt dat menig deelnemer niet echt vertrouwen heeft in het geheel en spreken veel mensen uit dat dit plan natuurlijk nooit gaat lukken. De Raad van Bestuur besluit in een tweede sessie de regie uit handen te geven en wil gedrag bespreekbaar maken. Zij vragen voor de procesbegeleiding een arts uit de eigen organisatie zonder hiërarchische bevoegdheden. Centraal staat de vraag hoe ze elkaar kunnen vertrouwen en aanspreken. Na een introductie over de geluiden uit de wandelgangen ontstaat een situatie waarin de medische staf alleen maar aan het schieten is op de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur gaat niet in de verdediging of de overtuiging, maar stelt zich kwetsbaar op. Er is een breekpunt wanneer een deel van de groep opstaat en feedback geeft aan de andere groep. Dat is voor het eerst en dat doet wat. Beelden gaan over en weer.

Vanuit de confrontatie van de verschillende groepen komt er een dialoog op gang die bewustwording oplevert. Mensen spreken zich uit naar elkaar, luisteren en reflecteren. Er ontstaat een situatie waarbij de medische staf ook naar zichzelf en hun eigen rol wil kijken. De 'beeldenstorm' zorgt voor een verbinding tussen de inhoudelijke plannen en het bouwen aan vertrouwen. Er worden afspraken gemaakt over de manier van omgaan met elkaar die nodig is om veranderingen te bewerkstelligen en plannen te laten slagen.

De beeldenstorm is als interventie bij cultuurverandering vooral geschikt wanneer groepen negatieve beelden van elkaar hebben en communicatie zo goed als onmogelijk is. Ook bij waardenconflicten kan deze interventie helpen om de onderliggende waarden boven tafel te krijgen en te zoeken naar overkoepelende waarden. De beeldenstorm is met succes in veel verschillende situaties toegepast. Het basismodel is aan te passen aan specifieke situaties. Soms gaan aan de beeldenstorm gesprekken met beide partijen vooraf, om een beter beeld van het conflict te krijgen en de groepen alvast voor te bereiden voor conflictoplossing. Deze interventie is goed bruikbaar als er veel spanning in de organisatie is die een uitlaatklep zoekt of wanneer er een kloof is tussen de top en mensen in de uitvoering. De interventie is niet geschikt als partijen niet naar zichzelf willen kijken en zich niet kwetsbaar willen opstellen in het zoeken naar oplossingen.

De beeldenstorm kent de volgende stappen:

- Een onafhankelijke begeleider vraagt de groepen of ze ervoor voelen hun onderlinge relatie te verbeteren en de problemen op te lossen.
- De begeleider geeft op de bijeenkomst een korte introductie over de wens van beide groepen om het probleem op te lossen en hun relatie te verbeteren, formuleert doelen, normen en randvoorwaarden en schept een open en eerlijk besprekingsklimaat.
- De groepen maken afzonderlijk een lijst met hun gedachten, houding, gevoelens en percepties over de eigen groep en een tweede lijst met voorstellingen over wat de andere groep over de eigen groep zal zeggen.
- In een plenaire bijeenkomst wisselen de deelnemers de verschillende groepsbeelden uit. Deelnemers uit de ene groep krijgen de vraag uitsluitend te luisteren naar de presentatie van de beelden van de andere groep en omgekeerd.
- De twee groepen gaan uiteen om de vraag te beantwoorden waarom de andere groep de eigen groep zo ziet en wat ze over zichzelf en de andere groep te weten zijn gekomen.
- Dan volgt opnieuw een plenaire zitting waarin de groepen hun diagnose uitwisselen. In deze bespreking blijken meestal allerlei verkeerde waarnemingen en misverstanden te verdwijnen en blijkt het besprekingsklimaat aanzienlijk te verbeteren.

- De groepen werken nu gezamenlijk aan een verdere analyse van de achtergronden van het conflict, het stellen van prioriteiten voor oplossing en een verbetering van de onderlinge relatie en het ontwikkelen van actieplannen.
- Ze maken een afspraak om na verloop van tijd opnieuw bij elkaar te komen om de voortgang te bespreken.

CONFLICTEN REGULEREN

Bij de Nederlandse Spoorwegen leidt een strak gestuurd cultuurprogramma samen met ingrijpende wijzigingen in de organisatie van het werk tot heftige conflicten tussen personeel en directie. Een nieuwe directie zet in op het herstel van het onderlinge vertrouwen binnen het bedrijf: "Onze strategie is erop gericht om de kwaliteit van de dienstverlening en producten die de NS biedt aan onze klant steeds verder te verbeteren. Onze strategie vraagt om eenvoud en een heldere visie op leiderschap en verandering. We streven daarbij naar een waarderende organisatie met eenvoud als leidend principe." De belangrijkste principes voor het leidinggeven en vormgeven aan veranderingen zijn: (1) het bieden van structuur waarin helder is wat er van medewerkers wordt verwacht, (2) het geven van aandacht door vakmanschap te waarderen en gul te zijn met informatie, (3) naar mensen luisteren en vragen serieus nemen, (4) problemen samen oplossen, (5) ervoor zorgen dat alle betrokkenen weten waar ze aan toe zijn en (6) zorgen dat medewerkers prettig werken zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen. Dit uitgangspunt wordt onderbouwd door een structuurwijziging om de afstand tussen leiding en uitvoering te verkleinen. Het personeel wordt georganiseerd in kleine groepen met een leidinggevende die vakinhoudelijk iets kan toevoegen. Om het opbouwen van constructieve arbeidsverhoudingen te ondersteunen spreekt de directievoorzitter uit dat hij in zijn bestuursperiode niet naar de ondernemingskamer wil om daar arbeidsconflicten met de ondernemingsraad uit te vechten.

Om destructieve conflicten te overwinnen en het vertrouwen te herstellen zet de NS in op samenwerking en conflictregulering.⁸ Dit is een geschikte interventie als partijen overeenkomstige belangen en doelen hebben. Veranderingen in de strategie, de structuur en de cultuur van een bedrijf kunnen tot spanningen en conflicten leiden. Voor een verandering in culturele waarden is samenwerking noodzakelijk. De interventie start met het versterken van de relatie door acceptatie en vertrouwen te ontwikkelen. Dit kan door het formuleren van gemeenschappelijke belangen en het benadrukken van de wederzijdse afhankelijkheid. Het tonen van waardering voor de ander en het voorkomen dat er een vechtsfeer ontstaat, reduceert de spanningen. Deze interventie is niet bruikbaar als de conflicten voortkomen uit een diep wantrouwen en de partijen

niet met elkaar willen praten. In dat geval ligt het inschakelen van een onafhankelijk bemiddelaar meer voor de hand.

Ankerpunten voor conflictregulering zijn:

- Betrokkenen zien conflicten als een gemeenschappelijk probleem, benadrukken hun wederzijdse afhankelijkheid en spreken uit naar een oplossing te willen zoeken.
- Partijen willen investeren in de relatie door zich waardierend te uiten over de ander en vertrouwen uit te spreken dat een oplossing in elkaars belang is.
- Persoonlijke irritaties en elkaars zwakke punten zijn bespreekbaar waardoor spanningen afnemen en samenwerking mogelijk blijft.
- Partijen zijn oprecht in het verstrekken van informatie en proberen eigen doelstellingen nauwkeurig weer te geven.
- Partijen proberen elkaars standpunten te begrijpen en zich in elkaars positie in te leven en grijpen zo min mogelijk terug op machtsmiddelen en voldongen feiten.
- Aan de hand van uitgedragen principes en gemeenschappelijke criteria bespreken en toetsen partijen mogelijke oplossingen.
- Partijen zijn bewust terughoudend om zich op een bepaalde oplossing vast te leggen om overkoepelende oplossingen mogelijk te maken.
- Partijen doen zo nodig een beroep op onafhankelijke deskundigen van buiten om nieuwe feiten aan te dragen.
- Partijen schakelen zo nodig een onafhankelijke bemiddelaar in om te helpen bij de besluitvorming.

CONFLICTEN MEDIËREN

In veel familiebedrijven is een verandering in eigendomsverhoudingen een moeizaam en emotioneel proces. Zo ook bij Olijslager. Als mevrouw Olijslager overlijdt zijn er in de familie geen opvolgers die de leiding willen gaan voeren. De directeur die de operationele leiding heeft, geeft aan dat hij ook graag aandeelhouder wil worden. Tijdens de gesprekken die volgen lopen de emoties hoog op en ontstaat er een situatie waarin de erfgenamen en de directeur het vertrouwen in elkaar verliezen. Beide partijen voelen zich na jaren hard werken door de ander miskent. Om uit de impasse te komen schakelen ze een onafhankelijk adviseur in die gespecialiseerd is in familiebedrijven. De adviseur besteedt veel aandacht aan het herstellen van het vertrouwen en het op gang brengen van een dialoog. In de beginfase wordt veel met betrokkenen gesproken om vertrouwen te winnen en ruimte te geven aan emoties. Daarna zorgt de adviseur ervoor dat emotie, ratio en bedrijfsbelang gescheiden worden. Als neutrale derde partij zorgt de adviseur ervoor dat er begrip

ontstaat voor de standpunten van de erfgenamen en de directeur. Begrip voor elkaar en voor de standpunten van de ander is belangrijk om nader tot elkaar te komen. Als er helderheid ontstaat over de wensen en belangen van beide partijen ontstaat ook ruimte voor een constructief gesprek over mogelijke juridische structuren en eigendomsverhoudingen. Als de partijen overeenstemming bereiken over de juridische structuur, is er weer aandacht voor ondernemen en neemt het onderling vertrouwen toe.

Conflicten kunnen worden opgelost door te onderhandelen met hulp van een derde onafhankelijke partij, bijvoorbeeld een mediator of bemiddelaar. Om succesvol te zijn moeten beide partijen gemotiveerd zijn om de problemen op te lossen en beide de derde persoon als bemiddelaar accepteren. De bemiddeling met hulp van een derde partij kan worden gebruikt bij conflicten tussen groepen of personen. Het doel is om contractonderhandelingen tot stand te brengen, waarin de partijen nieuwe afspraken maken over de onderlinge verhouding en wijze van omgang. Deze werkwijze is niet geschikt als partijen te veel in hun machtspositie verschillen of als een van de partijen niet bereid is om bemiddeling te accepteren.

Bij het inzetten van een onafhankelijke bemiddelaar worden de volgende stappen ondernomen:

- De bemiddelaar bespreekt met beide partijen of er voldoende motivatie is om het conflict op te lossen en de mediator als onafhankelijke partij te accepteren.
- Hij maakt de werkwijze aan beide partijen duidelijk en vraagt om acceptatie en goedkeuring van de werkwijze.
- De bemiddelaar structureert de relatie tussen de partijen en formuleert wat de consequenties zijn als ze niet tot overeenstemming komen.
- De bemiddelaar voert afzonderlijke gesprekken met beide partijen om specifieke grieven en meningen van beide partijen te achterhalen en inzicht te krijgen in emoties en de machtsverhoudingen binnen de partijen. Ook onderzoekt hij welke ruimte er is voor eventuele alternatieve oplossingen.
- De bemiddelaar probeert de groepen te bewegen om kredietaanbiedingen te doen waarin ze toegeven op punten die voor de andere partij zwaarwegend zijn.
- De bemiddelaar stimuleert partijen tot wederzijds vertrouwenwekkende gedragingen waardoor stapsgewijs het vertrouwen wordt hersteld.
- Na een duidelijke diagnose van het conflict en inzicht in mogelijke oplossingen nodigt de bemiddelaar beide partijen uit voor een bijeenkomst op neutraal terrein. De bemiddelaar verheldert de belangrijkste conflictpunten, benadrukt het belang om tot een oplossing te komen. De bemiddelaar presenteert de randvoorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen en legt verschillende voorstellen op tafel.

- Onder begeleiding van de bemiddelaar onderhandelen beide partijen over een uiteindelijke oplossing. De derde partij hanteert hierbij een procedurele rol en kan desgewenst expertise inbrengen en aanvullingen op voorstellen geven totdat het onderhandelingsresultaat voor beide partijen acceptabel is.
- Nadat een oplossing is bereikt spreken de partijen af hoe ze andere betrokkenen informeren over de oplossing. Belangrijk is dat geen van de partijen een overwinning claimt, maar dat ze wijzen op het gemeenschappelijk belang van de uiteindelijke oplossing.

HEILIGE HUISJES AFBREKEN

Bij de Amsterdamse politie is het gebruikelijk dat politiemensen promotie maken op basis van anciënniteit. Dit belemmert de doorstroming van vrouwelijke en allochtone politiemensen naar leidinggevende functies. Om de machocultuur te doorbreken en ook andere culturen ruimte te geven, laat de politie het strakke bevorderingsbeleid los en stelt een voorkeursbeleid in voor vrouwelijke en voor allochtone agenten. Deze beslissing leidt tot veel commotie, niet alleen omdat het de loopbaanmogelijkheden van oudere mannelijke agenten beperkt, maar bovenal omdat deze beslissing als onrechtvaardig wordt ervaren in een cultuur waarin uniformiteit, rechtvaardigheid en rechtsgelijkheid leidende waarden zijn. Door het heilige huisje van anciënniteit los te laten komt er een gesprek op gang over de rol en positie van de politie in de samenleving en ontstaat er ruimte voor andere culturele waarden.

Het afbreken van heilige huisjes zet bestaande gebruiken en dominante culturele waarden onder druk. Het gaat vaak om cultuurkenmerken die ooit hun nut hebben gehad, maar nu de organisatie beknellen en vernieuwing frustreren. Door het afbreken van heilige huisjes en het vragenstellen hierover te bevorderen, ontstaat een gesprek over onderliggende gebruiken en waardepatronen. Er ontstaat ruimte voor culturele vernieuwing als mensen ervaren dat de vernieuwing nodig en realistisch is en in bredere kring wordt gesteund. Door het afbreken van heilige huisjes raken mensen soms gedesoriënteerd. Het afbreken van heilige huisjes kan leiden tot het schaden van de arbeidsverhoudingen en zelfs tot arbeidsconflicten, zeker als ze de arbeidsvoorwaarden betreffen. Enige behoedzaamheid is daarom geboden.

Bij het afbreken van heilige huisjes kan het helpen om mensen uit te nodigen om vragen te stellen, zoals:

- Wat maakt dat het afbreken van dit gebruik emotie of kwaadheid bij je oproept en welke vraag zou je hierover willen stellen?

- Welk antwoord heb je nodig om afscheid te kunnen nemen van het verleden en om een nieuwe start te maken?
- Aan wie zou je deze vragen willen stellen?

PRIKKELENDE HUMOR INZETTEN

Ruimte creëren voor innovatie loopt als een rode draad door de aanpak van InAxis. Behalve om het stimuleren van innovaties met een experimentenregeling gaat het ook om het oprekken van de ruimte om anders om te gaan met de cultuur van rechtmatigheid en doelmatigheid. Activiteiten gericht op die mentale ruimte krijgen vorm in een breed scala aan activiteiten. Toon en taal spelen een belangrijke rol. InAxis 'koestert de draaglijke lichtheid van het bestaan', wil uitnodigend en toegankelijk zijn en lanceert nieuwe begrippen om het onbespreekbare bespreekbaar te maken. Een zo'n activiteit is het 'Museum voor overbodig beleid'. In april 2006 opent de minister die zich bezighoudt met vernieuwing bij de overheid het Museum met een tentoonstelling in Dordrecht. De museumstukken zijn aangedragen door burgers, maar vooral door ambtenaren zelf. De voorbeelden van overbodig beleid zijn na een korte check in verhaaltjes gegoten en kunstenaars maken een daarop geïnspireerd kunstwerk. Het museum speelt in op het door iedere ambtenaar herkende gevoel dat er inderdaad veel belachelijke en overbodige zaken zijn. Het museum roept weerstand op bij meerdere ministeries. Ook de minister is aanvankelijk niet geamuseerd en dreigt InAxis op te heffen. In een diepgaand gesprek is de uitnodiging neergelegd om beter naar de activiteiten van InAxis te kijken. Bij nader inzien vond hij InAxis toch wel sprankelend en betekenisvol en kan InAxis haar werk voortzetten.

Het interessante aan humor is dat het per definitie meervoudige betekenissen genereert waardoor ruimte ontstaat voor een gesprek.⁹ Humor maakt het mogelijk om het onbespreekbare bespreekbaar te maken en verwarring te scheppen in vaststaande denkbeelden. Uit het voorbeeld wordt duidelijk dat waar vaststaande waarden welig tieren, bekritisieren een riskante aangelegenheid is. Maar wel zeker is dat de bestaande waarden onder druk komen te staan en een gesprek op gang kan komen over de onbetwiste waarden. Zo ontstaat ruimte voor vernieuwing. Humor is niet maakbaar of grijpbaar. Veel humor daagt uit om anders naar overtuigingen en werkelijkheidsconstructies te kijken en schept ruimte om overtuigingen bij te stellen. Het is als de nar aan het hof die allerlei prikkelende uitspraken doet, zonder dat het hem de kop kost, en daardoor ruimte schept om met elkaar buiten de bestaande kaders en normen te denken. Voor het gebruik van humor kunnen geen handvatten worden gegeven. Het is een kwestie van goede timing, toevalligheden, ingevingen, lef en toonzetting. Het plezier van humor zit in het delen ervan. Daarmee is het ook

een interactieve interventie, want één ding is zeker: het gebruik van humor roept reactie op en in die reactie wordt het onbespreekbare bespreekbaar en ontstaat ruimte om anders naar de werkelijkheid te kijken.

NOTEN

- 1 Insights, *www.insights.com*
- 2 Motivaction, *www.motivaction.nl*
- 3 Schein, E.H. (2006). *Career Anchors. Discovering your real values and guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 4 Ofman, D. (2006). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Academic Service.
- 5 French, W.L. & C.H. Bell (1999). *Organization development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Chapter 9: Team interventions. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 6 Boonstra, J.J., H.O. Steensma & M.I. Demenint (2003). *Ontwerpen en Ontwikkelen van Organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*. Den Haag: Elsevier.
- 7 Wissema, J.G., H.M. Messers & G.J. Weijers (1993). *Angst voor veranderen. Een mythe!* Stichting Management Studies. Assen: Van Gorcum.
- 8 Mastenbroek, W.F.G. (1993). *Conflictmanagement and organization development*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 9 Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.

HOOFDSTUK 21

INTERACTIEVE INTERVENTIES

Interactieve interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. Interactieve interventies stimuleren dat mensen samen op zoek gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. Dit hoofdstuk bevat twaalf interventies. De eerste vier interventies richten zich op interacties binnen teams. Om samen op zoek te gaan naar onderliggende waarden is het nodig dat mensen elkaar kennen, dat er ruimte is voor acties en emoties, dat ze bereid zijn tot teamwerk en dat ze nationale cultuurverschillen overbruggen. De volgende vier interventies kiezen een breder blikveld. In managementconferenties gaan managers op zoek naar wat er gaande is en welke acties wenselijk en mogelijk zijn. In werkconferenties gaan mensen samen aan de slag om de toekomst te verbeelden en dichterbij te brengen. In zoekconferenties gaan mensen op zoek naar vernieuwingsmogelijkheden vanuit persoonlijke drijfveren en ambities. In de zoektocht naar een wenselijke toekomst kan het verstandig zijn om de medezeggenschap te betrekken. Dan volgen drie interventies over het waarderen van wat al goed gaat, het waarderen van prestaties om tot excellentie te komen en het monitoren en waarderen van het veranderproces. Tot slot kan het mobiliseren van externe netwerken leiden tot verrassend nieuwe gezichtspunten en activiteiten.

ELKAAR LEREN KENNEN ALS GELIJKEN

De fusie tussen KLM en Air France kenmerkt zich door succesvolle samenwerking. Deze samenwerking begint in de top van beide bedrijven. De twee topmannen delen hun visie op de toekomst van de luchtvaart en de implicaties daarvan voor KLM en Air France. In de voorbereiding en uitvoering van de visie en strategie zijn er geen significante meningsverschillen. De twee topmannen zaten zichzelf en elkaar niet in de weg door hun ego's. De beginselen van de fusie zijn vastgelegd in een basisovereenkomst waarin vooral de onderliggende waarden voor samenwerking zijn vastgelegd. In de nieuwe holding blijven de twee luchtvaartmaatschappijen in hoge mate zelfstandig opereren waarbij ook beide merken behouden blijven. In dit 'agreement' zijn de financiële en juridische grondslagen vastgelegd. Opmerkelijk is dat er een aantal passages zijn opgenomen waarin expliciet wordt uitgesproken dat 'fairness' het leidende beginsel zal zijn bij de fusie. Dit geldt onder meer voor carrièreperspectieven, de investeringen, de thuisluchthavens, het routenetwerk en de bestemmingen. De regie van de fusie komt in handen van vier

vertegenwoordigers van KLM en vier van Air France, ook al was Air France in eigendomsverhoudingen vier keer zo groot. De topman heeft bij het staken van de stemmen de beslissende stem. Tekenend voor de gelijkwaardigheid en de goede sfeer is dat dit doorslaggevende stemrecht nooit is gebruikt. Al deze aspecten geven de fusie het karakter van een partnerschap tussen gelijken. Ook in synergeteams die invulling geven aan de voordelen van de samenwerking was er steeds een zorgvuldig evenwicht tussen KLM en Air France. Elk overleg werd gevoerd op basis van argumenten en niet op basis van overheersing door Air France vanuit de eigendomsverhoudingen. Er is gekozen voor een langzaam, zorgvuldig en rechtvaardig integratieproces waarin mensen elkaar leren kennen en er vertrouwensbanden ontstaan op alle niveaus.

Om effectief te kunnen samenwerken is vertrouwen nodig. Vertrouwen kan ontstaan door specifieke procesinterventies. De methodiek van procesconsultatie is een geheel van activiteiten dat mensen in teams helpt om gebeurtenissen in de omgeving waar te nemen, te begrijpen en daarnaar te handelen.¹ Het gaat om vijf samenhangende activiteiten: (1) de wijze van communiceren, (2) het verhelderen en verdelen van rollen, (3) de wijze waarop problemen worden opgepakt en besluiten worden genomen, (4) het ontwikkelen van waarden en normen binnen de groep, (5) de manier van leidinggeven in het team. Met deze vijf activiteiten leren de teamleden elkaar kennen, ontwikkelen ze vertrouwen in elkaar, maken ze afspraken over de werkwijze van het team en ontwikkelen ze waarden en normen die richtinggevend zijn voor de teamleden en de mensen in de onderneming. Elkaar kunnen vertrouwen en met elkaar kunnen samenwerken, betekent dat er tijd moet zijn om te investeren in relaties, communicatie, werkwijzen, besluitvorming en het ontwikkelen van groepsnormen en culturele waarden.

De volgende handvatten kunnen behulpzaam zijn bij het werken aan vertrouwen:²

- investeren in elkaar leren kennen door het uitwisselen van persoonlijke biografieën en belangrijke persoonlijke gebeurtenissen en door open te staan voor elkaar;
- emoties, ambities, onzekerheden en ervaringen delen om zicht te krijgen op wat de teamleden bindt;
- de eigenheid, de behoeften, de kracht en de invloed van de verschillende teamleden onderkennen;
- een gezamenlijke ambitie formuleren waarin de eigen ambities van de teamleden een plek hebben;
- informatie verzamelen en uitwisselen en een actieplan maken om de gezamenlijke ambitie te realiseren;

- helderheid scheppen over ieders rol in het team en de taken en verantwoordelijkheden van de teamleden;
- afspraken maken over de manier waarop het team problemen identificeert en analyseert, alsook hoe men oplossingen zoekt en beslissingen neemt;
- aandacht geven aan het monitoren van de voortgang en van de onderlinge relaties en elkaar steunen in het realiseren van de ambitie;
- een herkenbare leiderschapsstijl ontwikkelen binnen het team en naar de mensen in de onderneming;
- investeren in cultuurontwikkeling door waarden en normen expliciet te maken en daarover te communiceren.

AANDACHT VOOR ACTIE EN EMOTIE

De integratie van Tempo-Team met Vedior moest snel worden afgerond, omdat onzekerheid voor klanten en medewerkers onwenselijk was. Het is dan de kunst om snelheid te maken in het integreren van technologie en werkwijzen en tegelijkertijd aandacht te besteden aan gevoelens die leven bij de medewerkers. Naast een strak geplande integratie van technologie en werkwijzen is er aandacht voor teamvorming en samenwerking. Het gaat erom dat de mensen elkaar echt leren kennen. “Als het voor het eerst niet over de inhoud gaat, is het de kunst om verbinding te maken. Je moet dan dus niet je cv gaan vertellen, maar iets wat je diep raakt. De leidinggevende gaf het voorbeeld. Hij vertelde heel persoonlijk over zijn jeugd, hoe hij bij Tempo-Team terecht was gekomen en wat voor gevoel hij had bij de integratie. Toen anderen hetzelfde deden kwamen de persoonlijkste dingen naar boven. De één had een dierbare verloren en de ander een ziekte overwonnen. Je bent open en eerlijk en dan ben je dus meteen verbonden.” In de nieuwe teams zijn de nieuwe collega’s direct begonnen om elkaar sterktes en zwaktes in Team en Talent Sessies te leren kennen om zodoende elkaars kwaliteiten direct te benutten.

Bij teamontwikkeling gaat het niet alleen om het formuleren van actieplannen en het uitvoeren van een taak. In de voorgaande illustratie is al duidelijk hoe de directieleden van KLM en Air France investeerden in de onderlinge relaties en in het formuleren van gezamenlijke ambities en culturele waarden. Bij fusies en overnames is respect voor de ander essentieel. Evenwichtige aandacht voor taken en relaties speelt niet alleen op directieniveau, maar op alle niveaus in de nieuwe organisatie. Dit komt naar voren in het voorbeeld van Tempo-Team. Aandacht voor actie en emotie helpt ook in de operationele teams bij het maken van verbinding en het kennen van elkaars drijfveren en kwaliteiten. Het uitgangspunt voor teambuilding op basis van emoties is dat teams en teamleden tot betere resultaten komen als de teamleden zich vrij voelen om hun positieve en negatieve gevoelens te uiten en zich authentiek kunnen gedragen.³ Investeren

in acties en emoties binnen een team kan een goede basis vormen voor teamwerk. Deze interventie haakt aan op diep persoonlijke ervaringen en gebeurtenissen. Deze vorm van teamontwikkeling kan confronterend zijn. Daarom is deze interventie minder geschikt als mensen er niet zelf voor kiezen om hun gevoelens te uiten. Geforceerde aandacht voor persoonlijke gevoelens en authenticiteit leidt tot ongemak en doet juist afbreuk aan teamwerk. Deze interventie is niet bruikbaar als er in het team een sluimerend conflict is.

Aandachtspunten voor teamontwikkeling en authenticiteit vraagt van mensen dat ze⁴:

- zichzelf en hun eigen biografie kennen door te beseffen waar ze vandaan komen en welke belangrijke mensen en gebeurtenissen invloed hebben gehad op wat en wie ze zijn;
- bereid zijn om uit hun eigen comfortzones te stappen en nieuwe avonturen en relaties aan te gaan;
- investeren in het verkrijgen van open en eerlijke feedback van collega's, vrienden en familieleden;
- anderen echt willen kennen door geïnteresseerd te zijn in de biografie van anderen en de ander te accepteren zoals die is;
- bereid zijn tot het geven van open en eerlijke feedback die de ander erkent in wie die is en de mogelijkheid geeft aan anderen om zich te verbeteren;
- de context begrijpen waarin ze werken en samenwerken en zich verhouden tot de nieuwe situatie en de nieuwe cultuur waaraan ze samen vorm geven.

TEAMS ONTWIKKELEN EN INNOVATIEKRACHT BENUTTEN

3M hadden heeft talloze innovatieve producten gelanceerd, maar op een gegeven moment was het bedrijf langzaam geworden in het naar de markt brengen van nieuwe producten. Er waren genoeg nieuwe ideeën, maar innovatie had haar marktoriëntatie verloren. De nieuw aangetreden CEO was uitermate tactvol door het verleden niet te diskwalificeren en zich te richten op de toekomst: *“Mijn doel is om bij te dragen aan de groei en de innovatiekracht van deze onderneming. Het is aan mij om deel worden van de historische trots en de kracht van dit bedrijf. Verwacht van mij niet dat ik u een kant en klaar plan presenteer met wat niet goed gaat en wat anders moet. Er hoeft hier niet ingegrepen te worden en er hoeft niets gerepareerd te worden. Het gaat mij erom de kracht van dit bedrijf te benutten en het potentieel van mensen aan te spreken.”* Om producten met commerciële levensvatbaarheid sneller op de markt te krijgen introduceerde de nieuwe CEO een programma met de naam ‘3M Acceleration’. Dit programma omvatte een beoordeling van al het onderzoek in 3M om ideeën te identificeren met hoog marktpotentieel en om zwakke ideeën en

kansarme projecten te laten vallen. Een eerste interventie was het sluiten van de veertien onafhankelijke technologiecentra en het overplaatsen van de wetenschappelijk onderzoekers naar de Corporate Research Laboratory of hen toe te voegen aan de operationele afdelingen van het bedrijf, waar ze nauw kunnen samenwerken met mensen uit productie en marketing. De tweede interventie was ervoor zorgen dat alle wetenschappers bij 3M voortdurend in contact blijven met teams in productie en marketing om gevoel voor de markt te krijgen en om hun ideeën te toetsen. De derde interventie is het vormen van klantenpanels vanuit specifieke doelgroepen waarmee wetenschappelijk onderzoekers met regelmaat in gesprek gingen over klantbehoeften en nieuwe productideeën. Medewerkers werden gestimuleerd om in teams te werken aan innovatieve projecten met commerciële levensvatbaarheid. Deze uitbreiding en verdieping van de innovatiekracht versterkte de uitwisseling van kennis en informatie tussen de verschillende professionals en verbeterde de synergie tussen innovatie, productie en marketing. De innovatiekracht en de collegiale sfeer werd gekoesterd, terwijl de creativiteit in het bedrijf meer werd gekanaliseerd.⁵

Bij taakgerichte teamontwikkeling gaat het om een serie activiteiten gericht op het realiseren van het goed functioneren van een team door teamdoelen, werkwijzen, taakuitvoering, organisatie van het werk, samenwerking, overleg en besluitvorming vast te stellen en te verbeteren.⁶ Teamontwikkeling kent een aantal fasen: van de bundeling van een verzameling individuen, naar een groep, een team en een zelfstandig functionerend team. Er zijn veel hulpmiddelen om teamontwikkeling te ondersteunen.⁷ Taakgerichte teamontwikkeling richt zich op het verbeteren van het functioneren van een groep en de manier waarop de groep haar taak uitvoert door het vergroten van interpersoonlijke vaardigheden en de vaardigheden om gezamenlijk besluiten te nemen en problemen op te lossen. Deze vorm van teamontwikkeling is niet bruikbaar bij niet-geaccepteerde en slecht functionerende leidinggevenden of dominante teamleden die hun visie willen opdringen aan anderen.

De algemene werkwijze bij teamontwikkeling bestaat uit een aantal stappen:

- Het team stelt in onderling overleg vast wat de doelen van de teamontwikkeling zijn en op welke wijze het team daaraan werkt.
- Het is noodzakelijk gegevens te verzamelen over het functioneren van het team. Deze informatie kan betrekking hebben op verschillende aspecten van het interne en externe functioneren.
- De planning en opzet van de workshop worden voorbereid door de leidinggevende in samenspraak met het team. De teamleden en de leidinggevende stellen samen de onderwerpen vast, bespreken een algemene werkwijze, bepalen verschillende activiteiten, spreken methoden af voor kennisoverdracht en stellen taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen vast.

- De bijeenkomst vindt bij voorkeur plaats op een locatie waar het team ongestoord kan werken, terwijl er ook tijd en ruimte is voor ontspanning en de ontwikkeling van informele activiteiten en contacten. Het programma wordt afgewerkt, waarbij het team de aspecten die aan knelpunten ten grondslag liggen onderzoekt, nieuwe werkwijzen ontwikkelt en bespreekt en besluiten en verantwoordelijkheden met betrekking tot uitvoering vastlegt.
- In een vervolgbijeenkomst gaat het team na of de afgesproken activiteiten verricht zijn, welke problemen zich daarbij voordeden en wat de resultaten zijn. Het stelt plannings en plannen bij en ontwikkelt nieuwe plannen.

CULTUURVERSCHILLEN OVERBRUGGEN

De medewerkers van KLM en Air France hebben een sterke band met hun eigen bedrijf en voelen een nationale trots. Veel KLM'ers hebben aanvankelijk niet veel vertrouwen in de fusie. Men is bang dat de Fransen autoritair, dominant, arrogant en bureaucratisch zullen zijn. Deze angst hangt samen met het beeld dat Air France als staatsbedrijf wordt gezien en met het stereotype beeld van 'de Fransman'. "Ik had niet zo'n beeld van Air France. Ik had wel een beeld van de Fransen in het algemeen. Chauvinistisch en het baasje willen spelen. Daar was ik wel bang voor in het begin. Je kunt het ook zien aan de nationale vlaggen. Ze hebben allebei de kleuren rood, wit en blauw. Maar bij ons staan de banen horizontaal en bij de Fransen verticaal. De Fransen zijn van nature hiërarchisch, centralistisch en dominant." Een extern bureau brengt de cultuurverschillen in kaart en daaruit komen feitelijke verschillen naar boven in de besturing van de bedrijven. Bij de KLM speelt het bereiken van consensus een belangrijk rol, terwijl de besluitvorming bij Air France meer hiërarchisch is ingericht. Een ander verschil betreft de oriëntatie ten opzichte van tijd. De KLM concentreert zich op één ding tegelijk terwijl bij Air France meer dingen tegelijkertijd de aandacht krijgen. Bij de KLM gaat het er zake-lijk aan toe op vergaderingen terwijl de Fransen onderonsjes heel normaal vinden. De Nederlanders koesteren hun ondernemingsgeest en richten zich meer op de korte termijn terwijl de Fransen meer oog hebben voor de context van hun beslissingen en de lange termijn. Deze bevindingen sluiten aan bij onderzoek naar de belangrijkste verschillen tussen de nationale culturen van Nederland en Frankrijk⁸. Op basis van een onderzoek naar cultuurverschillen worden cultuurworkshops aangeboden aan medewerkers die daadwerkelijk met de fusiepartner te maken krijgen. De workshops zijn bedoeld voor vergroting van de bewustwording van de cultuurverschillen tussen beide bedrijven. In totaal hebben 1500 medewerkers van KLM en Air France in deze workshops geparticipeerd. Daarnaast nemen een paar honderd senior managers deel aan gezamenlijke trainingen van twee keer vijf dagen. De deelnemers van KLM en Air France doorlopen met elkaar een inhoudelijk en gedragsgericht programma waarin ze elkaar ook persoonlijk beter leren ken-

nen. Deze trainingen dragen bij aan zelfbewustzijn, reflectie op de eigen culturele eigenaardigheden en aan het opbouwen van persoonlijke netwerken. Ook wordt een uitwisselingsprogramma voor 'young potentials' opgezet. Veelbelovende KLM-managers gaan naar het hoofdkantoor in Parijs en jonge managers van Air France verblijven twee jaar bij KLM. Dit is uiterst leerzaam voor de managers zelf, maar ook voor de afdelingen die als gastheer optreden. De deelnemers maken aan het eind van hun uitwisseling een boekje, de 'Cultural Navigator'. Dit boekje beschrijft hilarisch hoe onuitgesproken verwachtingen aan de kant van beide bedrijven kunnen verschillen en hoe daardoor misverstanden kunnen ontstaan. Het bij elkaar brengen en overbruggen van de verschillende culturen draagt eraan bij dat managers en medewerkers positieve aspecten onderkennen in de cultuur van de ander. Ook ontstaat er een kritischer houding ten opzichte van de eigen cultuur. Dit leidt ertoe dat de culturen van beide bedrijven op subtiel wijze veranderen en gaandeweg integreren.

Dat nationale culturen invloed hebben op de waarden en normen binnen bedrijven is al langer bekend.⁹ Ook is bekend dat deze cultuurverschillen tussen landen en bedrijven lastig kunnen zijn bij internationale samenwerking en bij fusies tussen bedrijven uit verschillende landen. Boeiend is dat bij fusies vaak de culturele verschillen tussen de bedrijven worden uitvergroot en de overeenkomsten veronachtzaamd. Ook is er sprake van selectieve perceptie, want je zou ook kunnen zeggen dat het Franse optreden bij de fusie tussen KLM en Air France is ingegeven door de leidende waarden vanuit de Franse revolutie: 'Vrijheid, Gelijkheid en Broederschap'. Hoe dan ook, bij internationale samenwerking is tijd en aandacht voor het overbruggen van culturele verschillen essentieel.¹⁰ Voorwaarde voor deze interventie is dat de cultuurverschillen inzichtelijk zijn, dat de topmanagers zelf zichtbaar zijn en dat tijd wordt vrijgemaakt voor workshops en uitwisselingsprogramma's waaraan ze ook zelf deelnemen.

Voor het overbruggen van nationale culturen zijn de volgende handreikingen beschikbaar:

- Kennis nemen van culturele verschillen tussen landen vanuit bestaand onderzoek en uit beschrijvingen van specifieke cultuurelementen van landen.
- Investeren in het herkennen en het leren omgaan met culturele verschillen tussen individuen, groepen en bedrijven met verschillende culturele achtergronden.
- Bewustzijn ontwikkelen voor culturele verschillen en het respecteren van culturele verschillen door deze verschillen te plaatsen in een historische en culturele context.

- Specifiek aandacht geven aan culturele dilemma's waarin landen van elkaar verschillen, zoals¹¹:
 - centrale en decentrale sturing;
 - grote en kleine machtsafstand;
 - individualisme en collectivisme;
 - korte termijn en lange termijn;
 - masculien en feminien;
 - mate van onzekerheidsvermijding.
- Naast aandacht voor culturele verschillen ook aandacht voor overeenkomsten tussen de culturele achtergronden en waarden van landen en bedrijven.
- Zoeken naar complementariteit door het waarderen van de sterke aspecten in de cultuur van anderen en door het naar voren brengen van de eigen waarden.
- Investeren in het leren kennen van elkaar door het bezoeken van elkaars werkcontext en door tijd te nemen voor persoonlijke contacten.
- Investeren in samenwerking door te werken in gemengde teams en door opleidingen, workshops en uitwisselingsprogramma's.

MANAGEMENT MOBILISEREN

Tempo-Team kiest voor een geleidelijk proces van cultuurontwikkeling. In dit proces komen directie en leidinggevendenden verschillende keren per jaar bij elkaar in heisessies van meerdere dagen. De bijeenkomsten gaan over de identiteit van Tempo-Team, het onderliggende businessmodel, de marktpositionering en de manier waarop Tempo-Team invulling geeft aan lokaal ondernemerschap. De bijeenkomsten bieden de mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen. Er is veel ruimte om naar elkaar te luisteren en met elkaar in dialoog te treden. "We verwachtten een gebruikelijke presentatie van de directie over de strategie en de marktontwikkelingen, waarbij wij als management in een theateropstelling voornamelijk zouden luisteren. In plaats van een theateropstelling stond er dit keer een hele grote kring van stoelen en stond er soulmuziek op. Dit was een metafoor voor mensen die samen muziek willen maken. Er ontstond ruimte om in dialoog te gaan over de sterke en zwakke kanten van ons management." Door de bijeenkomsten ontstaat onderling begrip en saamhorigheid. In vervolgsessies benoemen de deelnemers kernwaarden en vertalen die naar concreet gedrag. Als het gaat over lokaal en uitstekend leiderschap zijn ook alle vestigingsmanagers uitgenodigd. Er doen dan ruim driehonderd mensen mee aan de bijeenkomst. Ze werken vanuit positieve kracht. Gevoelens worden serieus genomen en er is ruimte voor emoties. De leiding biedt ruimte en geeft vertrouwen. Vanuit sprekende voorbeelden werken mensen samen aan de invulling van lokaal ondernemerschap.

Managementconferenties vinden plaats in alle bedrijven waar mensen succesvol werken aan strategische en culturele veranderingen. Het is een veelgebruikte interventie om elkaar te leren kennen, ervaringen uit te wisselen en om een gezamenlijke toekomstvisie te ontwikkelen. De conferenties kunnen verschillende vormen aannemen. In de onderzochte bedrijven gaat het meestal om bijeenkomsten van meerdere dagen die buiten het bedrijf plaatsvinden en waar ook tijd en ruimte is voor informele ontmoetingen. De kunst is om een open sfeer te creëren, waarin een dialoog kan ontstaan.¹² Managementconferenties die onvoldoende ruimte bieden of niet aansluiten bij zaken die mensen bezighouden, verzanden vaak in plichtmatige rituelen. Ze worden dan onderdeel van een cultuur waarin onderliggende waarden juist niet bespreekbaar zijn.

Managementconferenties zijn effectief bij verandering als:

- er ruimte is om elkaar beter te leren kennen en er in een open sfeer ervaringen en emoties gedeeld kunnen worden zodat saamhorigheid ontstaat;
- de onderwerpen op de conferentie aansluiten bij zaken die mensen bezighouden en waarvoor ze persoonlijk verantwoordelijkheid willen nemen;
- er een dialoog ontstaat over het heden en de wenselijke toekomst en de toekomstbeelden worden vertaald naar concreet gedrag.

TOEKOMSTCONFERENTIES INITIËREN

Bij de Rabobank organiseert de innovatiemanager met zijn innovatieteam een serie werkconferenties voor de lokale bankdirecteuren. Het team start met avondbijeenkomsten in een futuristische context om mensen van lokale banken bewust te maken van veranderend klantengedrag en de nieuwe mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie. De boodschap komt over: klantcomfort ontstaat door informatietechnologie te verbinden met lokale dienstverlening. Het gaat om 'clicks' en 'bricks'. Dit spreekt zich rond. De avondsessies worden gevolgd door werkconferenties voor lokale bankdirecteuren. In deze sessies besteden de innovatiemanager en zijn team veel aandacht aan het creëren van psychologische veiligheid. Ze nodigen de bankdirecteuren uit om over hun wantrouwen te praten en ze tonen respect voor de business en de vraagstukken van de lokale banken. De innovatiemanager is open over de risico's voor de lokale banken als ze meedoen met de innovatie. Dit creëert een balans. Tijdens één van de werkconferenties toont het team een computersimulatie. Die maakt de patronen inzichtelijk tussen de landelijke organisatie en de lokale banken. Dit beeld van de 'normale' gang van zaken haalt het ongenoegen naar boven. Het leidt tot een gesprek over een productievere relatie tussen team en lokale banken. Het innovatieteam geeft aan hoe zij in ieder geval niet willen werken. De lokale bankdirecteuren spreken hun vertrou-

wen uit in het innovatieteam. Dit effent de weg naar samenwerken op basis van een reguliere dialoog en het delen van kennis over het leiden van een verandering in de eigen lokale organisatie.

In werkconferenties staat de vraag centraal hoe de banken het werk uitvoeren, wat daarin de problemen zijn en hoe ze het werk anders kunnen organiseren om klanten beter van dienst te zijn. De deelnemers brengen de huidige werkprocessen regelmatig in kaart. Ze analyseren knelpunten en bespreken hoe ze deze knelpunten kunnen oplossen. Ze verkennen nieuwe mogelijkheden om het werk anders te organiseren en maken afspraken over het invullen van de nieuwe werkwijzen. Risico's en randvoorwaarden voor vernieuwing zijn onderwerp van gesprek, evenals de invoeringsstrategie en de rol van betrokkenen daarin. De gedachte achter de werkconferenties is dat het zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering bijdraagt aan het denken vanuit klantwaarde en kan leiden tot een andere structurering van het werk. De wijziging van werkstructurering en het gebruik van nieuwe technologie leidt tot andere samenwerkingspatronen en daarmee indirect tot andere gesprekken en andere waarden en normen. Conferenties om knelpunten in het werk te analyseren en te zoeken naar verbeteringen dragen indirect bij aan cultuurverandering, doordat er nieuwe werkwijzen en samenwerkingspatronen ontstaan. Maar deze indirecte koppeling kan ook betekenen dat de diepere lagen van de cultuur niet wijzigen en oude patronen blijven bestaan.

Werkconferenties zijn zinvol als¹³:

- deelnemers knelpunten ervaren in de huidige werkorganisatie en de bereidheid hebben om dit met elkaar te bespreken en samen te zoeken naar verbetering;
- de conferenties aansluiten bij de probleemervaring en de ambities van de deelnemers om er iets van te maken;
- er ruimte is voor nieuwe ideeën en nieuwe mogelijkheden om het werk anders te organiseren;
- de werkconferentie geen eenmalige gebeurtenis is, maar een vervolg krijgt in het experimenteren met nieuwe werkwijzen en het uitwisselen van ervaringen.

ZOEKCONFERENTIES ORGANISEREN

De bestuurders van jeugdzorginstelling Jeugdformaat organiseren een zoekconferentie en nodigen medewerkers uit die zich dagelijks inspannen om kinderen en ouders overeind te houden. Zij vragen hen wat ze mooi vinden in hun werk en wat

lastig is. Ze vertellen hun eigen droom: “Jeugdzorg alsof het je eigen kind is”. Bestuurders en professionals gaan samen op zoek hoe ze de jeugdzorg kunnen vernieuwen en hoe voorbeeldige jeugdzorg eruitziet. De hulpverleners brengen concrete situaties naar voren waarover ze zich op professioneel niveau schamen omdat ze niet de hulp bieden die nodig is. Ze presenteren gebeurtenissen waar ze enthousiast over zijn. Tijdens de zoekconferenties overwinnen ze de schroom om te experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Ze voelen zich uitgedaagd en gesteund door de bestuurders en nemen het initiatief om een concrete casus te adopteren en uit te werken. De zoekconferentie genereert energie voor vernieuwing. Geleidelijk komt er een proces op gang waarin de professionals werken aan voorbeeldige jeugdzorg.

Het werken met zoekconferenties is een beproefde methode om vernieuwing te initiëren. Het gaat om grootschalige interventies waarin alle niveaus uit een organisatie samenwerken om zich een beeld te vormen van een wenselijke toekomst en daaraan te werken.¹⁴ Zoekconferenties zijn geschikt om gezichtspunten te delen en een gezamenlijke basis voor cultuurverandering te bouwen. Een randvoorwaarde voor succes is dat de ideeën vorm krijgen in actieplannen, dat vervolgvactiteiten plaatsvinden en de voortgang wordt gevolgd. Zonder vervolgvactiteiten zijn het vaak leuke bijeenkomsten zonder doorwerking. Deze interventie is zinloos als het vraagstuk te eenvoudig is, het management een sterke behoefte heeft aan beheersing en controle van de bijeenkomst, er reorganisaties spelen waar deelnemers geen invloed op hebben, er twijfels zijn of de deelnemers los kunnen komen van bestaande waardepatronen of als het conflictniveau zo hoog is dat mensen niet met elkaar willen praten.

De algemene stappen voor zoekconferenties zijn¹⁵:

- Voorbereiden van de bijeenkomst door een kernteam dat een aantrekkelijk thema benoemt, relevante mensen uit alle niveaus van een bedrijf uitnodigt, een geschikte locatie zoekt en passende werkvormen uitwerkt.
- Het uitnodigen van relevante betrokkenen. Topmanagers zijn geïnvolveerd en alle niveaus en functionele perspectieven zijn vertegenwoordigd. Overwogen kan worden om ook klanten, zakenpartners en beleidsmakers uit te nodigen.
- De conferentie zelf, waarin mensen perspectieven uitwisselen, problemen analyseren, oplossingsrichtingen kiezen, toekomstperspectieven formuleren en een gezamenlijke basis creëren voor verdere acties.
- Vervolgvactiteiten waarin de deelnemers de resultaten communiceren naar de andere leden van het bedrijf, werken aan een bredere betrokkenheid en het veranderproces vormgeven, voortzetten en monitoren.

In de bedrijven die werken aan succesvolle cultuurverandering komen twee specifieke vormen naar voren: de toekomstconferentie¹⁶ en de open ruimte¹⁷. De toekomstconferentie richt zich op het inspireren van mensen door gezamenlijk te zoeken naar een toekomst die hen bindt en waaraan ze willen werken. Een zo omvattend mogelijk netwerk van betrokkenen werkt meerdere dagen samen aan een toekomstvisie en een daarop gebaseerd actieplan.

Bij een toekomstconferentie gaat om de volgende stappen¹⁸:

- Nodig alle betrokkenen uit die een bijdrage kunnen leveren aan het analyseren en oplossen van een vraagstuk.
- Verken eerst gezamenlijk het volledige vraagstuk en werk aan een gemeenschappelijke basis, voordat mensen overgaan tot acties vanuit ieders specifieke mogelijkheden.
- Denk en werk toekomst- en actiegericht en focus op de gezamenlijke gewenste toekomst. Beschouw verschillen van inzicht en conflicten als zinvolle informatie.
- Geef tijdens de bijeenkomst ruimte aan eigen initiatief en het nemen van verantwoordelijkheid.
- Besteed aandacht aan het verleden en de historische context van het bedrijf en aan het heden met de huidige waarden en de ontwikkelingen die al spelen. Met een beeld van het verleden en het heden voor ogen krijgen deelnemers vervolgens de kans om een toekomst te verbeelden.
- Vertaal de spanning tussen het verleden, het heden en de toekomst in een veranderaanpak en een actieplan waaraan gezamenlijk gewerkt kan worden.

Het idee achter de open ruimte is dat energie en beweging voor vernieuwing aanmoediging krijgen als mensen onderwerpen aan de orde kunnen stellen waarvoor ze echte passie hebben en persoonlijk verantwoordelijkheid willen nemen. Deelnemers nemen zelf ter plekke initiatief tot het agenderen van een thema en het vormen van groepen waarin ze dit thema bespreken.

De basisprincipes voor het werken in een open ruimte zijn¹⁹:

- Creëer een open ruimte waarin mensen elkaar kunnen zien, thema's kunnen verkennen en ideeën kunnen uitwisselen.
- Benoem een centraal en bindend thema of complex vraagstuk dat te maken heeft met de betekenis van de organisatie en dat voor meerdere mensen persoonlijke betekenis heeft.
- Zorg voor uitwisseling van ideeën in kleine groepen rond thema's die door mensen zelf zijn ingebracht en die raken aan het centrale vraagstuk.
- Stimuleer een open dialoog en interacties in de kleine groepen en zorg voor bundeling en verspreiding van alle ideeën en suggesties voor vernieuwing.

INVESTEREN IN MEDEZEGGENSCHAP

De beweging die de IND maakt, heeft gevolgen voor de toekomstige inrichting van de arbeidsorganisatie: bestaande functies zullen verdwijnen en er komen nieuwe functies voor in de plaats. Het accent in het werk verschuift van kennis naar houding, van aanvraag naar aanvrager en het aantal contacten met de buitenwereld neemt toe. De verwachting is dat er minder personeel nodig is als het nieuwe informatiesysteem en een nieuw arbeidsorganisatiemodel zijn ingevoerd. De vernieuwing heeft, met andere woorden, nogal wat personele gevolgen. De medezeggenschap krijgt in de ontwikkeling van het arbeidsorganisatiemodel een belangrijke plek. In een intensief overlegtraject ontwikkelt de organisatie een nieuwe vorm van samenwerking tussen bestuurder en medezeggenschap. Stap voor stap betrekken de bestuurders de ondernemingsraad bij de organisatieontwikkeling, waarvan het in eerste instantie alleen mogelijk is het eindpunt in contouren te schetsen. Gaandeweg worden de personele consequenties van de vernieuwing duidelijk. De OR legt de maatregelen – die nodig zijn om de belangen van de medewerkers te beschermen – vast in een sociaal convenant met de bestuurder. Ook nadat het convenant is getekend blijven leden van de OR meedenken in werk- en ontwikkelgroepen over de totstandkoming van de nieuwe immigratiedienst.

Ondernemingsraden en vakbonden spelen vaak een rol in diepgaande veranderprocessen. Ze kunnen optreden als beschermers van belangen of als culturele wachters van de bestaande waarden en normen. Ze kunnen ook een informatiebron zijn en een gewaardeerde partner in cultuurverandering. In de relatie tussen bestuurder en ondernemingsraad of vakbonden gaat het om het investeren in vertrouwen en het maken van een psychologisch contract over rollen, communicatie en omgangsvormen tijdens de cultuurverandering.

Om de medezeggenschap tot partner te maken zijn de volgende condities relevant:

- een ondernemingsraad die niet onderling is verdeeld en bereid is om enige onzekerheid te hanteren over de uitkomst van de verandering;
- een open houding van de bestuurder om informatie te delen, ervaringen uit te wisselen en leden van ondernemingsraden en medezeggenschap te betrekken in het veranderproces;
- bereidheid van bestuurder en medezeggenschap om te investeren in onderling vertrouwen en open communicatie;
- helderheid over ieders rol in het veranderproces en de bereidheid om de ander die rol te laten spelen.

WAARDEREND VERKENNEN

De Adviesgroep Amsterdam van de Gemeente Amsterdam krijgt van de wethouder een stevige opdracht: Breng in kaart of in Amsterdam de wachtlijsten in de jeugdzorg eind dit jaar zijn weggewerkt. Als blijkt dat de wachtlijsten niet zijn weggewerkt, zal minister Rouvoet een procedure voor bestuurlijke aanwijzing starten. In een complex veld als de jeugdzorg is dat het laatste waar de wethouder op zit te wachten. De wachtlijstproblematiek staat niet op zichzelf, maar is ingeweven in vragen over financieringsstromen, handelingsruimte van professionals en een dwingende regelgeving. De vraag is niet of de wachtlijsten eind van het jaar zijn weggewerkt, maar hoe de wachtlijsten zijn weg te werken. De Adviesgroep Amsterdam kiest voor een aanpak van waarderend verkennen. De eerste stap is om samen met betrokkenen te verkennen wat goed gaat en waar ze voortgang boeken in het wegwerken van de wachtlijsten. De tweede stap is om na te gaan wat ze van elkaar kunnen leren als het goed gaat. Mensen op de wachtlijst worden sneller geholpen als de zorginstellingen met elkaar samenwerken en als er ruimte is voor de professionals om zonder bureaucratische rompslomp alvast aan de slag te gaan. De positieve leerervaringen worden gebruikt om barrières in samenwerking en afstemming op te sporen en op ruimen. Dit geeft ruimte om te gaan werken aan een toekomst zonder wachtlijsten. De derde stap is dat de instellingen concrete afspraken maken over onderlinge samenwerking, financiering en de manier waarop ze omgaan met de regelgeving. De adviseurs monitoren tijdens het hele proces of de wachtlijsten afnemen. Als de wachtlijst stopt, bespreken ze met de direct betrokkenen welke acties mogelijk zijn. In de vierde stap maken ze de resultaten zichtbaar, delen ze leerervaringen voor de toekomst en vieren ze successen met alle betrokkenen.

Het vertrekpunt bij waarderend verkennen is dat elke organisatie successen kent en iets heeft wat goed werkt.²⁰ Vernieuwende praktijken en culturen zijn er al. De kunst is die praktijken en culturen te ontdekken en te waarderen. Wat deze interventie krachtig maakt, is dat analyseren en veranderen samenvallen en dat er energie vrijkomt doordat de focus zich richt op wat goed gaat en op de kwaliteiten die al aanwezig zijn om diepgaande veranderingen tot stand te brengen. Het proces van waarderend verkennen wordt meestal gevisualiseerd als een cyclus met vier activiteiten.²¹ Dit cyclisch proces start met ontdekken wat er gaande is en waarderen wat hierin krachtig en positief is. Deze eerste stap wordt gevolgd door collectief dromen over wat mogelijk zou zijn als je de positieve ervaringen optimaal zou benutten. De droom wordt verbeeld in een wenselijk en gedeeld toekomstbeeld. De derde stap richt zich op het vormgeven van de gewenste verandering vanuit een dialoog met de direct betrokkenen over hoe de verandering een succes kan worden en wat zij aan dat succes kunnen bijdragen. In de laatste stap gaat het om het realiseren en verankeren van de positieve verandering en om het delen van leerervaringen om vervolgstappen te zetten en de verandering te verduurzamen. De interventie van waarderend verkennen wint aan populari-

teit. Voor cultuurontwikkeling is het een passende interventie, omdat deze successen uit het verleden versterkt. Voor schoksgewijze cultuurverandering is de interventie minder geschikt, omdat mensen dan juist kunnen hangen naar het verleden. Een gevaar van deze interventie is dat waarderend verkennen als een trucje wordt gebruikt om eens een keer op een positieve manier met elkaar te praten zonder dat er een vervolg aan wordt gegeven.

Bij waarderend verkennen gaat het om de volgende principes en activiteiten:

- Bij ontdekken gaat het om een gezamenlijke verkenning van eerdere successen die verband houden met het thema dat centraal staat.
- Bij dromen stellen de deelnemers zich een gewenste toekomst voor waarin de successen uit het heden en verleden een inspiratiebron zijn om de toekomst te verbeelden.
- Bij ontwerpen delen ze de ontdekkingen en mogelijkheden en maken ze een ontwerp van de organisatie in de toekomst.
- Bij bestemmen construeren ze de toekomst door het concreet maken van innovaties, het formuleren van acties en het delen van successen.

WAARDEREN EN LEREN

Tergooi Ziekenhuizen wil de kwaliteit van de zorg verhogen. Als onderdeel van het kwaliteitsbeleid starten acht medisch specialisten het programma 'Appraisal & Assessment'. Dit programma bestaat uit collegiale intervisie en evaluatie om de kwaliteit van het individueel functioneren te verbeteren. Een onderdeel van deze intervisie is 360° feedback. De 'appraiser' verzamelt de feedback. Bij Tergooi Ziekenhuizen is dat een medisch specialist uit de andere vestiging die is getraind in het voeren van intervisiegesprekken. Informatie wordt verzameld bij collega-specialisten, verpleegkundigen, mensen van de operatiekamers, leidinggevenden, huisartsen en patiënten. Uitgangspunt van de gesprekken is dat iedereen kan verbeteren en recht heeft op coaching. In het gesprek wordt indringend besproken hoe het er in het ziekenhuis aan toe gaat. Degene die feedback ontvangt, krijgt inzicht in de feedback die is gegeven en ontvangt drie observaties over wat heel goed gaat en drie punten om te verbeteren. De groep van acht specialisten breidt zich langzaam uit. Zo komen er steeds meer specialisten die aan zelfreflectie doen en daarvoor de interacties met de collega gebruiken.

Kenmerk van hedendaagse vormen van het waarderend van prestaties van mensen in organisaties is dat de evaluatie geschiedt op basis van informatie van collega's, klanten, medewerkers en leidinggevenden. Het gaat om 360° feedback die als doel heeft te waarderend wat goed gaat en te verbeteren wat beter

kan.²² Het actief betrekken van relevante personen die feedback geven, draagt eraan bij dat degene die wordt geëvalueerd een volledig zicht krijgt op het eigen functioneren en mogelijkheden krijgt aangeboden om het functioneren te verbeteren. De effecten van deze vorm van feedback zijn over het algemeen positief. Voor het veranderen of vormen van een organisatiecultuur is het de kunst om de gezichtspunten voor feedback te koppelen aan de gewenste culturele waarden en daarover gerichte informatie op te vragen en te geven. Bij het betrekken van klanten en collega's bij het verzamelen van informatie wordt benadrukt dat klantwaarde een belangrijk aandachtspunt is in de organisatie en dat een samenwerkingscultuur wordt gewaardeerd. Een voorwaarde voor effectieve feedback is een goede vertrouwensrelatie tussen de gever en ontvanger van feedback. Het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces door degene die de feedback ontvangt is onontbeerlijk. Bij het waarderen van prestaties zijn meerdere stappen denkbaar.

Bij het ontwikkelen van een systeem voor het evalueren van prestaties gaat het om:

- vaststellen van het doel van het evaluatiesysteem en waarop het betrekking heeft: gaat het alleen om feedback op het functioneren of is er een koppeling met loopbaanplanning en beloning?;
- het ontwikkelen van een systeem voor het verzamelen en beoordelen van informatie over het functioneren van een persoon en het bespreken van die informatie met die persoon;
- het uitnodigen van mensen om te experimenteren met het systeem en het toetsen van de gezichtspunten die onderdeel zijn van de evaluatie.

Bij het uitvoeren van de evaluatie gaat het om:

- het selecteren van de personen die in staat zijn feedback te geven aan een specifiek persoon op basis van concrete gedragsobservaties;
- het kiezen van de persoon die de verzamelde informatie terugkoppelt aan degene die wordt geëvalueerd;
- het terugkoppelen van de verzamelde informatie in een gesprek tussen degene die wordt geëvalueerd en het toetsen van herkenning van sterke en te verbeteren punten;
- het maken van afspraken over het verbeteren van het functioneren.

MONITORSYSTEMEN INRICHTEN

Het korps van de Amsterdamse politie trekt er ruim twee jaar voor uit om met alle leidinggevendenden ruimte te maken voor diversiteit in de organisatie. Vanwege het onderwerp en de open leervorm kiezen de initiatiefnemers van het traject voor

nauwkeurige monitoring van de voortgang. Dat gebeurt op drie manieren. Ten eerste volgen de begeleiders van de vierentwintig leergroepen zowel de groepen als de individuele deelnemers. Zij zien wie in beweging komen, wie moeite hebben, wat de groepsdynamiek belemmert en waar ruimte ontstaat. Tussen de bijeenkomsten van de leergroepen wisselen de begeleiders hun ervaringen uit over versnellers en vertragers in het leren en ontstaat een scherp beeld van de complexe spanning tussen de huidige cultuur en het onderwerp diversiteit. Dit helpt de begeleiders te begrijpen wat het leren vergt en het helpt hen in hun rol in de leergroepen. Ten tweede vindt halverwege het traject een tussenevaluatie plaats. Alle deelnemers kunnen zich uitspreken over de leergang in een uitgebreide vragenlijst. De algemene uitkomsten worden besproken met alle deelnemers die met hun eigen uitkomsten aan het werk kunnen. De trajectbegeleiders benutten dit onderzoek naar cultuurverandering om inzicht te krijgen in de complexiteit van de leeropgave en de werkzame ingrediënten van het cultuurtraject.

Het volgen, evalueren en bespreken van de voortgang en resultaten van een veranderproces kan positief bijdragen aan diepgaande verandering. Een reden is dat het monitoren van voortgang en het terugkoppelen van resultaten een leerproces in gang zet waarin mensen reflecteren op de bestaande situatie en hun eigen handelen en samen nieuwe wegen zoeken voor het oplossen van problemen of barrières in de verandering.²³ Monitorsystemen dragen bij aan uitwisseling en interacties over een specifiek thema. De uitkomsten geven zicht op de situatie in een bedrijf en dragen bij aan communicatie over belangrijke vraagstukken. Successen en barrières in de verandering worden bespreekbaar en mensen kunnen samen werken aan het realiseren van verbeteringen. Een hoog niveau van wantrouwen is een contra-indicatie voor deze interventie. Deze interventie werkt niet als er onvoldoende tijd en openheid is om de resultaten te bespreken en verbeteringen uit te werken.

In de praktijk volgt de interventie van monitorfeedback vijf stappen²⁴:

- Initiatiefnemers betrekken leden van de organisatie, waaronder topmanagers, bij de opzet en planning van de interventie.
- Ze verzamelen bij alle leden van de organisatie informatie over het belang van de verandering en de voortgang van het veranderproces.
- Ze analyseren de gegevens en koppelen die terug naar de top van de organisatie en leidinggevenden.
- Leidinggevenden bereiden zich voor op hun rol om informatie te delen en open te bespreken.
- Leidinggevenden bespreken de uitkomsten in hun afdelingen of teams, waarbij mensen gezamenlijk de gegevens interpreteren en plannen maken voor verbeteringen.

NETWERKEN MOBILISEREN

Jeugdformaat geeft professionals de ruimte om te experimenteren met vernieuwende jeugdzorg. Om echte vernieuwing op gang te brengen, zoeken de professionals samenwerking met collega's in andere jeugdinstanties. Voor duurzame samenwerking tussen de instanties is contact op strategisch niveau nodig. De Raad van Bestuur van Jeugdformaat organiseert een netwerkdiner en nodigt bestuurders van partnerorganisaties uit om mee te doen. Het doel van dit diner is om bestuurders van de partnerorganisaties inzicht te geven in de manier waarop zij een rol kunnen spelen in het verder brengen van de gedachte en werkwijze van Voorbeeldige Jeugdzorg. In de uitnodiging verwoordt de Raad van Bestuur het als volgt: "Voorbeeldige Jeugdzorg is een traject waarin we de ambitie hebben om, werkend vanuit kleine voorbeelden uit de werkwijze van onze hulpverleners, de jeugdzorg stap voor stap te verbeteren. Om het succes van Voorbeeldige Jeugdzorg te vergroten kunnen we niet zonder de hulp van onze netwerkpartners. We vragen jullie daarom met ons mee te lopen op de weg naar Voorbeeldige Jeugdzorg." Bij het diner zijn zestien bestuurders aanwezig van netwerkpartners. Ze zitten samen aan tafel met de professionals die vanuit hun werkwijze werken aan vernieuwing. Tijdens het diner leggen de initiatiefnemers concrete situaties van kinderen op tafel en geven ze aan wat ze van partnerorganisaties nodig hebben om de kinderen een toekomst te geven. Door de indringendheid van de situaties rond de kinderen ontstaan ter plekke nieuwe arrangementen en samenwerkingsvormen tussen jeugdzorg en kinderopvang en tussen jeugdpsychiatrie en pleegzorg. Vanuit de praktijk ontstaat een strategische samenwerking die een basis legt voor meer intensieve samenwerking tussen instanties die zich bezighouden met jeugdhulpverlening.

Het mobiliseren van netwerken draagt bij aan het toelaten van andere perspectieven als het om het functioneren gaat. Dit kan ertoe leiden dat ingesleten patronen zichtbaar en bespreekbaar worden en vanzelfsprekendheden boven tafel komen. Het antwoord "Dat doen we hier altijd zo" is niet langer toereikend. Het idee achter het mobiliseren van netwerken is dat mensen op andere plekken kijken en ervaringen opdoen en dat ze anderen opzoeken om aan hun eigen behoeften of zingeving te voldoen.²⁵ Rond allerlei onderwerpen en vraagstukken ontstaan door dit zoeken subculturen van mensen die met elkaar iets delen wat ze waardevol vinden en waaraan ze willen werken. Het gaat vaak om informele netwerken die iets met elkaar delen en eigen waarden en normen ontwikkelen. Juist in deze nieuwe en informele netwerken ontstaan vernieuwingen die binnen de eigen organisatie lastig zijn te verwezenlijken. Het bouwen en mobiliseren van netwerken leidt vrijwel altijd tot uitwisseling en leerprocessen over organisatiegrenzen heen. In deze leerprocessen ontstaan nieuwe werkwijzen en andere waarden en normen over samenwerking. Deze nieu-

we culturele praktijken kunnen bijdragen aan cultuurverandering in de eigen organisatie als de netwerkleiders bereid zijn hun ervaringen te delen.

Voor het mobiliseren van netwerken en het experimenteren met vernieuwing is het nodig dat:

- netwerken in kaart zijn gebracht en mensen in netwerken gekend zijn (dit is meestal geen probleem als de klant met een klantvraag het vertrekpunt is);
- mensen in de organisatie van het management de ruimte krijgen om netwerken te ontwikkelen en werkrelaties aan te gaan met mensen van partnerorganisaties;
- netwerken die ontstaan op uitvoerend niveau worden gesteund door netwerken op bestuurlijk niveau;
- positieve praktijken met het werken in netwerken worden gedeeld met anderen en de andere werkwijze en samenwerkingspraktijk bespreekbaar is.

NOTEN

- 1 Schein, E. (1998). *Process Consultation Revisited; Building the helping relationship*. Addison Wesley.
- 2 Boonstra, J.J. & G. Smid
- 3 Herman, S.M. & M. Korenich (1977). *Authentic management: A gestalt orientation to organizations and their development*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- 4 Goffee, R. & G. Jones (2005). Managing Authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*. December 2005, 2-8.
- 5 This example is based on Ragini, S. (2007). *James McNerney and 3M: Making a good company better?* Andhra Pradesh, India: IBS Center for Management research.
- 6 Plovnick, M.S., R.E. Fry & I.M. Rubin (1974). *New developments in O.D. technology: Programmed team development*. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- 7 French, W.L. & C.H. Bell (1999). *Organization development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Chapter 9: Team interventions. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 8 Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. London: MacGraw-Hill.
- 9 Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organization. Software of the mind*. London: MacGraw-Hill.
Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (2006). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. 2nd. Ed. London: Nocolas Brealey Publishing.
- 10 Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (2006). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. 2nd. Ed. London: Nocolas Brealey Publishing.

- 11 Zie ook hoofdstuk 1: Ontwikkelingen in het denken over organisatiecultuur.
- 12 Schein, E.H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organization Dynamics*, Vol 22, 40-51.
- 13 Wierdsma, A. (2004) Beyond implementation. Co-creating in change and development. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 14 Bunker, B.B. & B. Alban (1997). *Large scale interventions. Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 15 Emery, M. (2004) Organizing change processes: Cornerstones, methods and strategies. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 16 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 17 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 18 Ploeg, G. Van der & A. Stoppelenburg (2007). Future search: inspiring, discovering, learning, seeing, imagining and doing combined. In J.J. Boonstra & L.I.A. De Caluwé (Eds.) *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 19 Vliex, C. (2007) Learnig and changing in an open space. The dynamics of an open space event. In J.J. Boonstra & L.I.A. De Caluwé (Eds.) *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 20 Cooperrider, D.L., D. Whitney & J.M. Stavros (2003). *Appreciative inquiry handbook. A workbook for leaders of change*. Bedford Heights: Lakeshore Publishers.
- Thatchenkery, T. (2005). *Appreciative sharing of knowledge: Levering out knowledge management for strategic change*. Chagrin Falls, Ohio, TAOS Institute.
- 21 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 22 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 5: Human resources management interventions. Chapter 17: Performance management. Cincinnati: South Western College publishing.
- 23 Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- 24 Cummings, T.G. & C.G. Worley (2008). *Organization development & change*. Part 2, Chapter 8: Feeding back diagnostic information. Cincinnati: South Western College publishing.
- 25 Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

HOOFDSTUK 22

LEERINTERVENTIES

Leerinterventies helpen mensen om te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Ik ga eerst in op het ontwikkelen en stimuleren van nieuw gedrag door het inrichten van leerprocessen en het ontwikkelen van leiderschap. Daarna beschrijf ik hoe werkateliers helpen om te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan met elkaar te leren hoe het anders en beter kan. Het uitwisselen van kennis en ervaring krijgt verder vorm in leergemeenschappen, twinning en kenniskringen. Het uitwisselen van ervaringen helpt anderen om ook te gaan experimenteren met vernieuwing. Dat is ook het geval bij de laatste twee interventies: het verzilveren van leerervaringen en het breed delen van ervaringen.

LEERPROCESSEN INRICHTEN

Ter verbetering van marktgerichte innovaties lanceerde 3M een leerprogramma voor leiderschapsontwikkeling. Het ging om een intensieve cursus van zeventien dagen waarin iedere keer veertig medewerkers uit verschillende afdelingen en met verschillende achtergronden deelnamen. De deelnemers werden geïdentificeerd en voorgedragen door hun managers omdat ze bovengemiddeld presteerden, een teamgerichte houding hadden en door collega's als potentiële leider werden gezien. De deelnemers aan dit programma werkten de eerste zeven dagen aan hun leiderschapsvaardigheden. De volgende tien dagen werkten de deelnemers in teams aan echte problemen van het bedrijf volgens de principes van actiegericht leren. De problemen werden door managers geselecteerd en betroffen situaties die varieerden van het verbeteren van het gebruik van productiemiddelen en het verhogen van het resultaat van een specifieke afdeling tot baanbrekende innovaties. De teams waren multidisciplinair samengesteld en van de deelnemers werd verwacht dat ze werkbare oplossingen aan zouden dragen voor de aangereikte problemen. Als het topmanagement de aangedragen oplossingen van de deelnemers zou aanvaarden, dan zou het bedrijf investeren in de implementatie van het idee. De begeleiders van de teams en de trainers in de leergang waren eigen leidinggevend van 3M, aangevuld met enkele externe deskundigen. Een van de 3M-trainers was enthousiast over deze aanpak: "Een investering van zeventien dagen voor de ontwikkeling van je eigen leiderschap is fenomenaal en de betrokkenheid van de deelnemers om het bedrijf naar een hoger niveau te brengen is erg indrukwekkend. Je ziet weinig andere bedrijven die bereid zijn om over zo'n lange periode en zo intensief te investeren in de betrokkenheid en ontwikkeling van zoveel jonge potentiële managers. Het getuigt van 3M's focus op het ontwikkelen van een nieuwe generatie leiders in het bedrijf.¹

Met het inrichten van leerprocessen wordt een leerruimte aangeboden waarin betrokkenen ervaringen uitwisselen, daarop reflecteren en daarvan leren. Leerprocessen waarin mensen met verschillende professionele achtergronden worden samengebracht om aan concrete problemen te werken, zijn bijzonder geschikt voor de ontwikkeling van managers en professionals omdat het elk individu in staat stelt te reflecteren op de eigen assumpties. De samenwerking in een multidisciplinair team stelt eisen aan de teamvaardigheden van de teamleden. Het principe van actiegericht leren is dat de deelnemers werken aan een hardnekkig probleem en gezichtspunten moeten combineren om het probleem te doorgronden. Om het probleem op te lossen, moeten ze als team in actie komen en gaan experimenteren waarbij ze de mensen die het probleem ervaren niet uit het oog moeten verliezen. Hierdoor ontstaat er een leerproces waarbij elke deelnemer de eigen inbreng bestudeert, reflecteert op de eigen rol en streeft naar het verbeteren van de prestaties van het team en zichzelf. De deelnemers doen kennis en ervaring op door zelf aan de slag te gaan in plaats van een training met instructie te volgen. Actiegericht leren vindt altijd plaats in kleine groepen en multidisciplinaire teams.² De inrichting van een leerruimte houdt rekening met cognitieve en sociale relaties die zich tijdens het leerproces ontwikkelen en biedt ruimte aan activiteiten die bijdragen aan culturele vernieuwing. Leerprocessen inrichten is een krachtige interventie als het leerproces verder gaat dan alleen het beïnvloeden van gedrag en de leerprocessen ook ingesleten gedragspatronen en onderliggende assumpties raken. Het leerproces kan dan veel emotie oproepen. Dan is het de kunst om onverstoort te blijven kijken wat het leerproces doet en waar de emoties vandaan komen. Een nadeel van deze interventie is dat het een hoge tijdsinvestering vraagt van betrokkenen.

Voor het inrichten van leerprocessen zijn de volgende vuistregels beschikbaar:

- Ga na wat de volgende ontwikkelingsstap van een bedrijf kan zijn dat kiest voor een leerproces. Gaat het om een stap in een bekende wereld of gaat het er juist om een onbekende wereld te betreden?
- Definieer wie de deelnemers aan het leerproces zijn en wat hun rol is in het leerproces. Maak een inschatting hoeveel tijd ze beschikbaar hebben om te investeren in het leren.
- Onderzoek wat de relevante partners zijn om mee samen te werken en om te betrekken in het leerproces. Verken en onderhandel over de specifieke bijdragen die de partners in het leerproces willen inbrengen en met anderen willen delen.
- Ga na wat er al aan vernieuwing en leren gaande is, en welke spanningen zich voordoen en welke ambities een rol spelen.
- Maak een bewuste keuze in welke fysieke ruimten leren vorm krijgt. Is dat op de bedrijfsterreinen van de deelnemende bedrijven, of juist daarbuiten? Welke technologie kan in het leerproces worden benut om het leren te stimuleren?

- Sta stil bij de vorming van groepen en lerende teams. Wat is een optimale grootte, waar liggen grenzen aan diversiteit, welke plaats hebben kleinere leergroepen in het grotere geheel? Hoe wordt de communicatie binnen en tussen de groepen gefaciliteerd?
- Bespreek welke rol docenten en begeleiders hebben in het leerproces en hoe deze docenten zijn aangesloten bij wat gaande is in het leertraject. Wat is een stimulerende balans tussen theoretische kennis, praktijkkennis en bruikbare methodieken?
- Bepaal hoe nieuwe taal is te introduceren die nieuwe perspectieven opent, nieuwe handelingsmogelijkheden in zicht brengt en andere interactiepatronen laat ontstaan.
- Bedenk hoe nieuwe toekomstbeelden kunnen ontstaan en worden verbeeld. Hoe kunnen mogelijke toekomst bespreekbaar worden gemaakt in het bedrijf en aan de orde komen in de relatie met toeleveranciers, afnemers, klanten en andere belanghebbenden?
- Bedenk hoe barrières kunnen worden weggenomen en extra ruimte kan worden gemaakt om nieuwe rollen te verkennen, methoden uit te proberen en met nieuwe strategieën te experimenteren.
- Bedenk hoe leerervaringen worden gekoppeld aan de dagelijkse werkpraktijk en het praktisch handelen en hoe doorwerking kan plaatsvinden naar anderen.

LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN

KPN raakt te veel goede managers kwijt en voor 'high potentials' is het onduidelijk wat KPN met ze van plan is. De afdeling Human Resources signaleert dit probleem en wil binnen KPN de beste managers opleiden en hen koppelen aan een optimale baan binnen KPN. Ze stelt als doel dat de leiderschapskwaliteit in vier jaar tijd is verdubbeld en dat deze kwaliteitsverbetering zichtbaar is in de KPN-organisatie. Ze zet in op een 'Leadership Pipe Line' om goede mensen bij KPN te werven, te houden en te ontwikkelen.

Geleidelijk wordt een leiderschapsprogramma ingevoerd voor alle managers. Deze krijgen een assessment waarin wordt gekeken hoe de mensen staan ten opzichte van de zes kernkwaliteiten van KPN. Daarnaast vindt een 360° feedbackronde plaats op basis van zes mensen uit de professionele omgeving. Voor de top 100 leidinggevendenden start een traject om hen te ondersteunen in leiderschapsontwikkeling. Het traject kent vier gerichte activiteiten:

- *Succession planning*: Twee keer per jaar stelt het topmanagement zich de vraag: Wie zou voor mij een goede opvolger zijn? Op deze manier staat voor iedere managementpositie een opvolger klaar. Het vervullen van vacatures gaat door de inbreng van HR meer gestructureerd en op basis van meer objectieve en transparante criteria.

- *People review*: Een keer per jaar bespreken de managers van de divisies de voltallige groep potentials: Wat is de progressie van de potential, hoe zijn de beoordelingen en wat zou een geschikte volgende functie kunnen zijn? HR faciliteert dit proces, zodat beslissingen zijn gebaseerd op feiten en niet op oordelen. De concurrentie om de goede mensen wordt hierdoor omgezet in een open dialoog hoe ze met elkaar ervoor kunnen zorgen dat het leiderschap bij KPN zich als geheel verbetert.
- *Potential Academy*: Potentials krijgen ondersteuning in hun ontwikkeling door masterclasses, assignments, vaardigheidstrainingen en loopbaanbegeleiding. Iedere potential krijgt een interne mentor toegewezen. De talentontwikkeling loopt over twee assen: vakmanschap en leiderschap. Het resultaat is dat er ruimte komt voor vakleiders en dat meer professionals in een leidinggevende positie komen. Door de gerichte aandacht voor potentials daalt het verloop van hooggekwalificeerde krachten die in de toekomst nodig zijn om leiderschapsposities te vervullen.
- *Performance dialoog*: De inzet van gesprekken tussen managers en medewerkers is de vraag: Hoe krijg ik mijn mensen van Good-to-Great? Managers volgen een training om motiverende gesprekken te voeren die ervoor zorgen dat hun medewerkers initiatief nemen en stappen gaan zetten. De performance-dialoog leert managers een andere stijl van leidinggeven en communiceren. Het gaat om een uitdagende 'performance conversation', vanuit een waardevolle houding die de sterke kanten van een potential naar boven haalt.

Na vier jaar constateert de directeur HR: "Met behulp van de 'Leadership Pipe Line' lukt het steeds beter om echte gesprekken te voeren met medewerkers. Daardoor kunnen die tot excellentie doorgroeien en excellente teams gaan vormen die KPN overeind houden. Wanneer het lukt om de gesprekken echt te richten op een streven in uitblinken, kom je wat mij betreft echt bij de heilige graal."

Leiders zijn cultuurdragers. Het ontwikkelen van leiderschap is daarmee een langetermijninterventie om een cultuur te vormen en bij te stellen. Leiderschapsontwikkeling kan op veel manieren vorm krijgen, zoals door het inrichten van leerprocessen of door het aanbieden van een samenhangend loopbaanprogramma. Bovenstaand voorbeeld beschrijft helder uit welke elementen en stappen een programma voor leiderschapsontwikkeling kan bestaan.

WERKATELIERS AANBIEDEN

Bij Jeugdformaat krijgen de initiatiefnemers in Voorbeeldige Jeugdzorg ondersteuning in de vorm van een werkatelier. Dit werkatelier loopt parallel met het werken aan de casus en haakt aan bij de persoonlijke ambities en drijfveren. De invulling van het werkatelier is afhankelijk van de thema's en vragen waar de initiatiefnemers al

doende tegenaan lopen. Het gaat om vragen als ‘Hoe kom ik vanuit een verlangen daadwerkelijk tot actie in de praktijk?’ en ‘Hoe inspireer ik collega’s om een aandeel te leveren aan mijn idee of zelf een idee te starten?’ Aan de hand van deze overlappende vragen en thema’s worden werkateliers ingericht. De opbouw van de ateliers is steeds vergelijkbaar. Zo is er steeds een inhoudelijke inleiding op het gekozen thema door een deskundige en gaan de deelnemers daarna in groepjes praktisch aan de slag gaan met het thema. In elk werkatelier wordt steeds aan deelnemers gevraagd om aan de hand van een praktijkvoorbeeld inzichtelijk te maken hoe ze in hun ideeën te maken krijgen met het thema. Hierdoor is er steeds verbinding met de praktijk van de deelnemers en krijgen deelnemers de kans om van elkaars ervaringen te leren. De vijf managers van Jeugdformaat worden voor het atelier uitgenodigd en één van de leden van de Raad van Bestuur sluit het atelier af. De aanwezigheid van managers en bestuur maakt dat de ideeën ook op strategisch niveau aangehaakt blijven.

Werkateliers gaan uit van actiegericht leren⁴. Het leren gebeurt op en in het werk door mensen die samenwerken en daarvan met elkaar leren. Een voordeel van werkateliers is dat de leeromgeving niet concurreert met tijd en aandacht voor het werk. Het helpt om concrete opgaven in het werk beter te verrichten. Leren en problemen oplossen gaan gelijk op. Dit werkt motiverend en is gunstig om het leerproces diepgang te laten krijgen.⁵ Een mogelijk nadeel van werkateliers is dat de opgedane kennis contextgebonden is, opgedane ervaringen vaak impliciet blijven en daardoor moeilijk zijn te delen met mensen die niet meedoen. Deze interventie is alleen mogelijk als mensen zeer betrokken zijn en bereid zijn om met en van elkaar te leren.

Kenmerken van werkateliers zijn:

- Gebruik concrete vraagstukken in het werk als startpunt en koppel die aan de kennis, ideeën, concepten, contacten en hulpmiddelen die behulpzaam kunnen zijn.
- Sluit aan bij wat de professionals bezighoudt en hoe ze hun werk doen en maak gebruik van hun ervaringen.
- Maak ruimte om buiten de bestaande werkwijzen, procedures en netwerken te experimenteren en daarvan te leren.
- Zorg ervoor dat mensen samen leren en reflecteren en dat ruimte is ingebouwd om ervaringen en betekenissen uit te wisselen.
- Beschouw opgedane ervaringen en ontwikkelde kennis als contextgebonden en niet zomaar te generaliseren naar andere situaties.
- Neem tijd om te reflecteren op ingesleten patronen en onderliggende waarden die het gedrag sturen en richting geven.
- Investeer in het omzetten van impliciete naar expliciete kennis en in kennisverspreiding naar collega’s in het eigen bedrijf en bij partnerbedrijven.

KENNISGEMEENSCHAPPEN VORMEN

Arcadis zet in op een transnationale strategie waarin ze lokale kennis en ondernemerschap koppelt aan wereldwijde kennis en expertise. Dit betekent dat het delen van kennis een strategisch speerpunt is. Het gaat om het bouwen van internationale kennisnetwerken. Er worden 'Communities of Practice' of kennisgemeenschappen gevormd van mensen die expertise hebben op een specifiek gebied. Mensen uit verschillende landen ontmoeten elkaar om praktijkkennis uit te wisselen. De gedachte hierachter is dat mensen alleen samenwerken als ze elkaar kennen. Arcadis vormt 'Centers of Excellence' waar unieke kennis op specifieke vakgebieden wordt gebundeld. Het 'Global Knowledge Network' ondersteunt de uitwisseling van kennis en het delen van praktijkervaringen. "Als een collega een vraag stelt, is dat één van de eerste verzoeken of berichten die je beantwoordt. Bereidheid om met elkaar te schakelen en de kick dat je in een aantal uurtjes met elkaar de juiste persoon hebt gevonden. Bereidheid om te leren, hulp te bieden, daar gaat het om"

Kennisgemeenschappen of 'communities of practice' zijn specifieke leeromgevingen waarin mensen met eenzelfde professie hun vakkennis ontwikkelen, kennis delen en betekenis geven en ontlene aan hun werkpraktijken. Kennisgemeenschappen dragen bij aan cultuurontwikkeling door het uitwisselen van kennis en het delen daarvan.⁶ Deze interventie ondersteunt de uitwisseling van professionele kennis in omvangrijke netwerken. Een nadeel is dat deze kennisgemeenschappen zich niet altijd houden aan organisatiegrenzen, waardoor kennis gemakkelijk kan weglekken. Ook zijn dergelijke netwerken nogal vluchtig en vaak tijdelijk. Om deze nadelen te ondervangen kan een bedrijf de kennisgemeenschappen inrichten rond vakkennis of specifieke kennisvelden.

Bij kennisgemeenschappen gaat het om:

- een gemeenschap van mensen die elkaar opzoeken, omdat ze een gedeeld expertisegebied hebben en delen waarvoor ze staan en waarvoor ze gaan;
- mensen die aan het lidmaatschap van hun kennisgemeenschap betekenis geven en daaraan identiteit verlenen en ontlene;
- een gemeenschap van professionals die zich verder wil ontwikkelen en waar de leden zelf activiteiten ondernemen om dat te organiseren;
- mensen die zich bewust zijn van de betekenis die ze hebben en beseffen dat ze hun engagement beter kunnen realiseren door het delen van kennis.

LEERKRINGEN ACTIVEREN

InAxis organiseert allerlei leerinterventies om de kans op succes van experimenten te vergroten. Deze leerinterventies kunnen meerdere vormen aannemen: een expertmeeting, een 'peer assist', reflectie door een wetenschapper, de inzet van invloedrijke bestuurders om ruimte te creëren op beleidsniveau of om een lastig bestuurlijk proces vlot te trekken. Medewerkers van InAxis zijn zelf ook nooit te beroerd om op te draven om een lans te breken voor een experiment als de experimenthouder daar om vraagt. Een bijzondere leerinterventie is het innovatiepatent en de daaraan gekoppelde leerkringen. Een innovatiepatent wordt uitgereikt aan een geslaagd experiment, waarvan de Commissie vindt dat de diffusie en adoptie een extra stimulans verdienen. De deal is als volgt: De innovator krijgt € 1000,- voor elke organisatie die de innovatie overneemt. Daarvoor organiseert de innovator minimaal één introductiebijeenkomst waarop het concept wordt toegelicht. Organisaties die de innovatie willen overnemen kunnen daarna deelnemen aan een leerkring, een soort intervisie gedurende hun eigen implementatie. De gedachte achter de leerkringen is dat succesvolle innovaties die betrekking hebben op de manier van organiseren, geen kant-en-klare producten kunnen zijn voor degene die ze wil adopteren. De contexten zijn daarvoor te verschillend. InAxis beschouwt ze als halffabricaten en de leerkring stelt deelnemers in staat om de innovatie te vertalen naar de eigen situatie.

De leerkringen van InAxis lijken op de hiervoor beschreven kennisgemeenschappen met het verschil dat de leerkringen organisatiegrenzen overschrijden en heel verschillende vormen aannemen. Bovendien gebruiken leerkringen vernieuwende methoden, zoals het innovatiepatent. Daarmee stimuleren ze verspreiding van innovaties. Leerkringen kunnen worden gezien als een mengvorm van consultatie en intervisie tussen mensen uit verschillende organisaties. Het doel is dat bedrijven innovaties van elkaar overnemen door inzichten te delen en elkaar te helpen als zich blokkades voordoen. Verantwoordelijkheid voor het eigen innovatieproces bij de adopter is onontbeerlijk. Zonder bereidheid tot wederzijdse inspanning worden leerkringen al snel vrijblijvende bijeenkomsten die geen toekomst hebben. Om deze vrijblijvendheid te voorkomen kan het helpen om vooraf heldere afspraken te maken over het aantal bijeenkomsten en de wijze van ondersteuning die wordt geboden.

Activiteiten voor het op gang brengen van leerkringen zijn:

- innovaties breed bekendmaken via zoveel mogelijk kanalen en netwerken en het bijeenbrengen van potentiële adoptors in een kleine setting;
- verhelderen dat innovaties slechts halffabricaten zijn en dat het nodig is om innovaties op de eigen situatie toe te snijden;

- naast aandacht voor de feitelijke innovatie ook aandacht schenken aan het innovatieproces en de invoering van de innovatie;
- werken aan vertrouwen tussen de mensen in de leerkring en de bereidheid van de innovator om kennis en ervaring onbaatzuchtig te delen;
- het adaptief vermogen aanspreken van degenen die openstaan voor de innovatie en bereid zijn om de innovatie toe te snijden op de eigen werkpraktijk;
- nieuwe inzichten en vaardigheden accentueren die aanleiding geven tot ander gedrag en die kunnen leiden tot een andere kijk op de werkelijkheid;
- het risico nemen om de innovatie in praktijk te brengen en bereid zijn om met behulp van de innovator blokkades te verwijderen die de innovatie tegenhouden.

TWINNING AANGAAN

De IND start een samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB) om van elkaar te leren. Omdat het om vergelijkbare bedrijven gaat, krijgt dit leerproces de naam 'Twinning'. Het is een mooie term voor tweelingbedrijven die samen willen winnen door van elkaar te leren. De bedoeling van de twinning is om in een open dialoog kennis en ervaring over bedrijfsvoering met elkaar te delen. De SVB is wat betreft werkprocessen vergelijkbaar. De organisatie werkt ook met grote databestanden en kampte ook met problemen die vergelijkbaar zijn met de vraagstukken waar de IND voor staat. De oplossingen die SVB vond kunnen daarom ook leerzaam zijn voor haar partner IND. Door samenwerking en de mogelijkheid om bij de twinning partner rond te kijken, dringt het belang door van een betere dienstverlening en sturing op tijdigheid bij de medewerkers. Eén van de ideeën die voortkomt uit het gezamenlijk leerexperiment is de overname van een kwaliteitsmeetstelsel. De SVB ontwikkelt dit stelsel een paar jaar eerder omdat de dienstverlening bij de bank te wensen overlaat. De projectleider van de twinning partner ondersteunt de IND bij de invoering. Het stelsel leidt al snel tot aanpassing van het adviesblad dat gemeenten meesturen bij een aanvraag voor gezinshereniging. De gemeenten vulden het oude adviesblad vaak niet goed in. Nu worden gemeenten stap voor stap door de ingewikkelde regelgeving geleid. Dit leidt tot aanzienlijk minder problemen, minder fouten en een snellere afhandeling van aanvragen. Deze ervaring draagt bij aan klantbesef bij mensen van de IND.

Twinning heeft tot doel om door onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling het leren tussen organisaties te bevorderen. Leren over en weer is alleen mogelijk als de partners goed zicht hebben op wat er in de samenwerking te leren valt, elkaar vertrouwen en bereid zijn tot het delen van kennis. Twinning lukt alleen als de noodzaak tot samenwerking groot is en als partijen van elkaar weten wat de sterke en minder goed ontwikkelde kanten zijn. Het laten zien van

zwakke kanten maakt kwetsbaar en vereist daarom veel vertrouwen tussen de partners in de samenwerking. De samenwerkende organisaties moeten dit vertrouwen eerst ontwikkelen en dat vergt veel contact en het nodige geduld. Het vertrouwen kan worden beschaamd als een bedrijf aan de haal gaat met de kennis en kunde van het andere bedrijf. In het leerproces kunnen wrijvingen en conflicten ontstaan die het leerproces blokkeren of waardoor de relatie beschadigt. Om effectief te zijn vergt Twinning daarom zorgvuldig alliantie management.

Elementen van Twinning als cultuurinterventie zijn:

- een tijdelijke samenwerkingsconstructie die zeker in de beginfase verrassende inzichten en nieuwe gezichtspunten oplevert;
- een samenwerkingsverband waarin beide partners ideeën opdoen buiten hun eigen oplossingskaders en waarmee ze hun eigen functioneren kunnen verbeteren;
- een platform voor mensen op operationeel niveau om zich te verdiepen in wat er zich buiten de eigen organisatie afspeelt en zo zicht te krijgen op eigen ingesloten patronen en eigenaardigheden;
- gezamenlijk gebruik van hulpmiddelen en technologische systemen waardoor werkpatronen en onderliggende waardepatronen kunnen wijzigen.

LEERERVARINGEN VERZILVEREN

De initiatiefnemers bij Jeugdformaat zijn vrijwel allemaal succesvol in de casus die ze hebben geadopteerd. Hun succesverhalen maken inzichtelijk hoe professionals de ruimte nemen om aan voorbeeldige jeugdzorg te werken. Door hun verhalen op een speciale rubriek op intranet te delen, kunnen ook collega's in de rest van de organisatie er gebruik van maken en voortbouwen op de kennis en ervaring van anderen. Door de successen als parels te presenteren, worden de verhalen iets waar medewerkers van Jeugdformaat trots op kunnen zijn. Het delen en verspreiden van deze succesverhalen draagt ertoe bij dat de vernieuwingsinitiatieven steeds meer gaan leven in de organisatie. Nieuwe mensen voelen zich aangesproken om het stokje voor vernieuwing over te nemen. Er ontstaat een continu proces van strategische vernieuwing dat zich in de hele organisatie afspeelt en waarbij ook professionals en bestuurders van partnerorganisaties betrokken raken.

Het verzilveren van leerervaringen werkt als cultuurinterventie meerdere kanten op. Het versterkt de initiatiefnemers om het behaalde succes in hun casus vast te houden en hun netwerken in stand te houden. Door het delen van succes blijven ze zelf enthousiast en dit enthousiasme dragen ze over op anderen. Hierdoor stimuleren ze anderen in de eigen organisatie om mee te doen en ini-

tiatief te nemen. Professionals van partnerorganisaties worden ook uitgenodigd om samen te werken in nieuwe werkmethodeken. Gaandeweg ontstaat er een doorgaande beweging van professionals die werken aan baanbrekende vernieuwing. Een succesvoorwaarde voor deze vernieuwing is een goed samenspel tussen professionals, managers en bestuurders. De vaak moeizame relatie tussen deze spelers krijgt een positieve nieuwe impuls door de successen in de werkpraktijk. De successen hebben ook externe betekenis. Bij groepen in de buitenwereld ontstaan meer positieve beelden over de kwaliteit van de dienstverlening en de maatschappelijke betekenis van het bedrijf. Het verzilveren van leerervaringen aan de hand van successen is een weinig kostbare en uiterst effectieve interventie om nieuwe werkpraktijken en waarden te ontwikkelen.

Het verzilveren van leerervaringen als cultuurinterventie kent enkele invalshoeken:

- Het expliciteren van leerervaringen betekent dat zich steeds meer kennis ontwikkelt binnen de organisatie over de wijze waarop vernieuwende initiatieven tot succes kunnen leiden.
- Verhalen over positieve ervaringen en resultaten dragen bij aan professionele trots en aan het activeren van professionele waarden die het handelen richting geven.
- De leerervaringen dragen bij aan gedeelde betekenisgeving over wat in het bedrijf belangrijk is en aandacht verdient.
- Succesvolle leerervaringen inspireren anderen om ook betekenisvolle initiatieven te nemen die tot vernieuwing leiden van dienstverlening en de achterliggende waarden.
- Door het bespreken van leerervaringen komt er een gesprek op gang tussen professionals, managers en bestuurders over wat belangrijke waarden zijn in de organisatie en wanneer die waarden beknellend zijn voor de professionele uitvoering van het werk.

SUCCESSEN DELEN

De Adviesgroep Amsterdam wordt modern werkgeverschap en een jeugdig en dynamisch elan toegekend. De adviseurs verspreiden hun beleving en werkwijzen doordat ze bij meerdere diensten werken. Als ze na vier jaar bij een andere dienst gaan werken brengen ze daar nieuwe perspectieven in en delen ze hun ervaringen. De gemeente Amsterdam laat onderzoek verrichten naar het succes van de groep. Daarmee wil ze de positieve ervaringen van de adviesgroep verder verspreiden. Het onderzoek leidt tot een boekje met negen inspirerende lessen. De lessen geven antwoord op de vraag hoe overheden mensen en talenten vinden en welke

cultuur nodig is om mensen ruimte te geven om hun ambities te realiseren en te werken aan een vernieuwende overheid. Andere overheden gebruiken het boekje als inspiratiebron. De Adviesgroep Amsterdam verspreidt niet alleen het boekje met lessen, ze organiseert ook congressen over haar leerervaringen en gebruiken.

Het delen van successen als interventie draagt bij aan trots en zelfvertrouwen. Successen zijn positieve ervaringen die leergemeenschappen voeden en ze produceren verhalen en enthousiasme die zich in netwerken kunnen verspreiden. Die netwerken zijn niet statisch, maar zelf ook in beweging. Er worden steeds nieuwe relaties aangeknoopt, en mensen verkassen. De positieve ervaring die mensen hebben opgedaan nemen ze mee naar andere plekken.⁷ Vernieuwing komt daarmee deels uit de eigen netwerken in een organisatie, zeker als die organisatie wat groter is en allerlei subculturen heeft. Ervaringen en onderliggende waarden vinden als vanzelf hun weg als ze zijn gekoppeld aan successen, positieve ervaringen en inspirerende verhalen.

Om de werkzaamheid van deze interventie te vergroten verdienen de volgende zaken aandacht:

- Het is goed om succesverhalen op meerdere manieren te laten vertellen, door meerdere vertellers, op meerdere plekken en met behulp van meerdere middelen, zoals boekjes, video's, conferenties, lezingen en dergelijke.
- Het bij elkaar brengen van mensen en netwerken vergt initiatief en inspanning van netwerkleiders en mensen die een tussenrol spelen in meerdere netwerken.
- Het is noodzakelijk de waarde van de ervaringen zichtbaar te maken en daarvoor aan te sluiten bij de belevingswereld van anderen.
- Succesverhalen verspreiden zich gemakkelijker dan methoden, technieken, protocollen of succesvolle praktijken. Verhalen over successen bieden inspiratie en roepen nieuwsgierigheid op.

Cultuurvernieuwing kan riskant zijn. Wie overweegt daarin een rol te spelen, wil de ervaringen van anderen graag meewegen. Het presenteren van de cultuurinterventies in dit deel is een manier van successen delen om anderen te inspireren en te bemoedigen om initiatief te nemen.

NOTEN

- 1 Dit voorbeeld is gebaseerd op: Ragini, S. (2007). *James McNerney and 3M: Making a good company better?* Andhra Pradesh, India: IBS Center for Management research.
- 2 Revans, R. (1980). *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

- Revans, R.W. (1982). *The origin and growth of action learning*. Brickley, UK: Chartwell-Bratt.
- Revans, R.W. (1998). *ABC of action learning*. London: Lemos and Crane.
- 3 Smid, G. & R. Beckett (2004). Learning and sustainable change. Designing learning spaces. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- 4 Checkland, P. & J. Poulter (2007). *Learning for action*. Londen: Wiley.
- 5 Smid, G. & R. Beckett (2004). Learning and sustainable change: designing learning spaces. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- 6 Wenger, E.C. & W.M. Schnyder (2000). Communities of practice. The organizational frontier. *Harvard Business Review*. January-February, 139-145.
- 7 Thatchenkery, T. (2005). *Appreciative sharing of knowledge: Levering out knowledge management for strategic change*. Chagrin Falls: TAOS institute.

HOOFDSTUK 23

CONCLUSIES INTERVENTIES VOOR DIEPGAANDE VERANDERING

INTERVENTIES BIJ SUCCESVOLLE VERANDERING

In deze paragraaf vat ik het gebruik van interventies samen die zijn gebruikt door leiders in diepgaande veranderingsprocessen. Eerst wordt ingegaan op het gebruik van interactieve en betekenisvolle interventies. Daarna volgen leerinterventies en structurele interventies. Ook worden machts- en conflictinterventies belicht. Vervolgens wordt stilgestaan bij de relatie tussen interventies en veranderstrategieën. Tot slot wordt stilgestaan bij het kiezen van een effectieve interventiemix.

INTERACTIEVE INTERVENTIES OM DIEPGAAND TE VERANDEREN

In bedrijven die succesvol hun cultuur veranderen worden interactieve interventies het meest gekozen door mensen die een leidende rol spelen in de verandering. Het maakt niet uit wat de aanleiding voor verandering is. Interactieve interventies zijn bruikbaar en waardevol bij schoksgewijze cultuurverandering in crisissituaties en bij geleidelijke cultuurontwikkeling waarmee bedrijven zich kwalificeren voor de toekomst en hun klantwaarde verhogen. Het maakt ook niet uit in welke sectoren organisaties werkzaam zijn. De interventies worden toegepast in dienstverlenende bedrijven, maatschappelijke ondernemingen, zorginstellingen en overheidsdiensten. Kennelijk zijn interactieve interventies breed inzetbaar.

Interactieve interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. Interactieve interventies stimuleren dat mensen samen op zoek gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. De interventies raken aan de waarden en de basisassumpties van een organisatie. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en dat er een zekere basis van vertrouwen ontstaat in elkaar en in de toekomst.

BETEKENISVOLLE INTERVENTIES OM RICHTING TE GEVEN

Betekenisvolle interventies worden ook vaak gebruikt in cultuurverandering. Ook hier geldt dat de aanleiding voor de cultuurverandering en de sector waarin de organisatie opereert geen verschil maakt. De interventies zijn breed

inzetbaar en leiders in diepgaande veranderingen maken er vaak gebruik van. Met deze interventies verbeelden leiders in verandering de toekomst. Ze geven richting aan de verandering, spreken anderen aan op hun ambities en ze verleiden anderen om mee te doen en samen aan de toekomst te werken.

Betekenisvolle interventies gaan ervan uit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Vanuit die werkelijkheidsbeelden nemen mensen initiatief om van betekenis te zijn. Betekenisvolle interventies richten zich op het organiseren van ontmoetingen waarin mensen zoeken naar de betekenis van hun werk, de betekenis van samenwerken en de betekenis van het bedrijf waar ze werken. Het zijn meestal topmanagers die betekenisvolle interventies initiëren. Het gaat om het geven van richting door het gebruik van kernwaarden, verhalen, artefacten en symbolen die de waarden van het bedrijf weerspiegelen. Ook gaat het om het geven van ruimte aan anderen om betekenisvol te zijn. Het geven van ruimte gebeurt vooral in organisaties waar veel professionals werken. Richting geven aan de betekenis van een bedrijf en ruimte geven aan professionals om van betekenis te zijn, kan worden toegepast voor de organisatie als geheel en doorwerken op alle niveaus van een organisatie.

STRUCTURELE INTERVENTIES OM WERKPRAKTIJEN TE WIJZIGEN

In organisaties die de tucht van de markt kennen, kiezen leiders geregeld voor structurele en instrumentele interventies. Het gaat om interventies die indirect ingrijpen op structuren, systemen en werkpatronen. Bij deze interventies gaat het om indirecte gedragsbeïnvloeding door de context ingrijpend te veranderen waarbinnen mensen hun werk doen. De structurele en instrumentele interventies zijn gebaseerd op de gedachte dat mensen zich in hun gedrag laten leiden door structuren en systemen, en door het belonen van gedrag. Opmerkelijk is dat leiders in cultuurverandering geen gebruik maken van grootschalige cultuurprogramma's die zich eenzijdig richten op gedragsverandering. Slechts één bedrijf heeft voor deze interventie gekozen en die keuze heeft tot veel weerstanden en conflicten geleid. Grootschalige cultuurprogramma's lijken zinloos om een cultuur echt te veranderen.

LEERINTERVENTIES VOOR DOORLOPENDE VERANDERING

In organisaties waar veel professionals werken gebruiken leiders in verandering vaak leerinterventies. Leerinterventies nodigen mensen uit om te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Dit sluit aan bij de beroepshouding van professionals en dat maakt deze interventies in professionele omgevingen zinvol en effectief. De leerinterventies staan niet op zich en zijn altijd verbonden met interactieve en betekenisvolle interventies. Betekenisvolle interventies geven richting aan het leerproces. Het leerproces zelf wordt vaak interactief ingevuld.

Bij de leerinterventies gaat het niet om trainingsprogramma's of standaardopleidingen, zoals wel te zien is in cultuurprogramma's die zich uitsluitend richten op gedragsverandering. Dergelijke trainingen leiden meestal uitsluitend tot goede voornemens en cynisme bij medewerkers. Het gaat bij de leerinterventies om leerprocessen die zich richten op wat nodig en wenselijk is en waarbij mensen vanuit hun professionaliteit zoeken naar nieuwe werkwijzen en samenwerkingsmethoden. Vanuit deze ervaringen ontstaan nieuwe werkpraktijken met bijbehorende waarden en wordt bijgedragen aan de eigen professionele identiteit en de identiteit van de organisatie.

CONFLICTINTERVENTIES OM SPANNING TE BENUTTEN

Conflictinterventies worden gebruikt om ruimte te maken voor vernieuwing of om emoties aandacht te geven en de schade te herstellen die is ontstaan tijdens het schoksgewijs veranderen van de organisatiecultuur. Door conflicten bespreekbaar te maken, worden verschillen in onderliggende waardensystemen expliciet gemaakt. Vanuit herkenning en waardering van deze verschillen kunnen nieuwe perspectieven ontstaan op de werkelijkheid en de wenselijke toekomst. Als de waardeverschillen niet overbrugbaar zijn, kan een waardenconflict ertoe leiden dat partijen uit elkaar gaan zonder een werkbare overeenstemming. In dergelijke situaties kan een machtsconflict ontstaan dat wordt opgelost door machtsgebruik door de meest machtige partij. Conflictinterventies zijn verzachtend bij machtsinterventies en vrijwel altijd gekoppeld aan interactieve en betekenisvolle interventies.

MACHTSINTERVENTIES OM RUIMTE TE MAKEN

Machtsinterventies worden spaarzaam gebruikt bij het veranderen van een organisatiecultuur. De keuze voor deze interventies wordt vooral gemaakt door topmanagers in ondernemingen die onder druk staan of in crisis verkeren. Als zij machtsinterventies gebruiken, is dat vooral om richting te geven en om ruimte te maken voor vernieuwing door oude werkpatronen te doorbreken. Een krachtige machtsinterventie is het articuleren van wat je niet wilt door 'un-values' expliciet te benoemen. Hierdoor worden de grenzen aan gedrag zeer concreet terwijl er toch professionele ruimte blijft bestaan om aan vernieuwing te werken. Machtsinterventies staan nooit op zichzelf. Ze gaan samen met interactieve, betekenisvolle en structurele interventies, maar zelden met leerinterventies.

COMBINEREN VAN INTERVENTIES

Bovenstaande observaties laten veel zien over het gebruik van interventies. Harde en zachte interventies worden vrijwel altijd gecombineerd. De keuze voor interventies heeft een relatie met de aanleiding voor de verandering. In

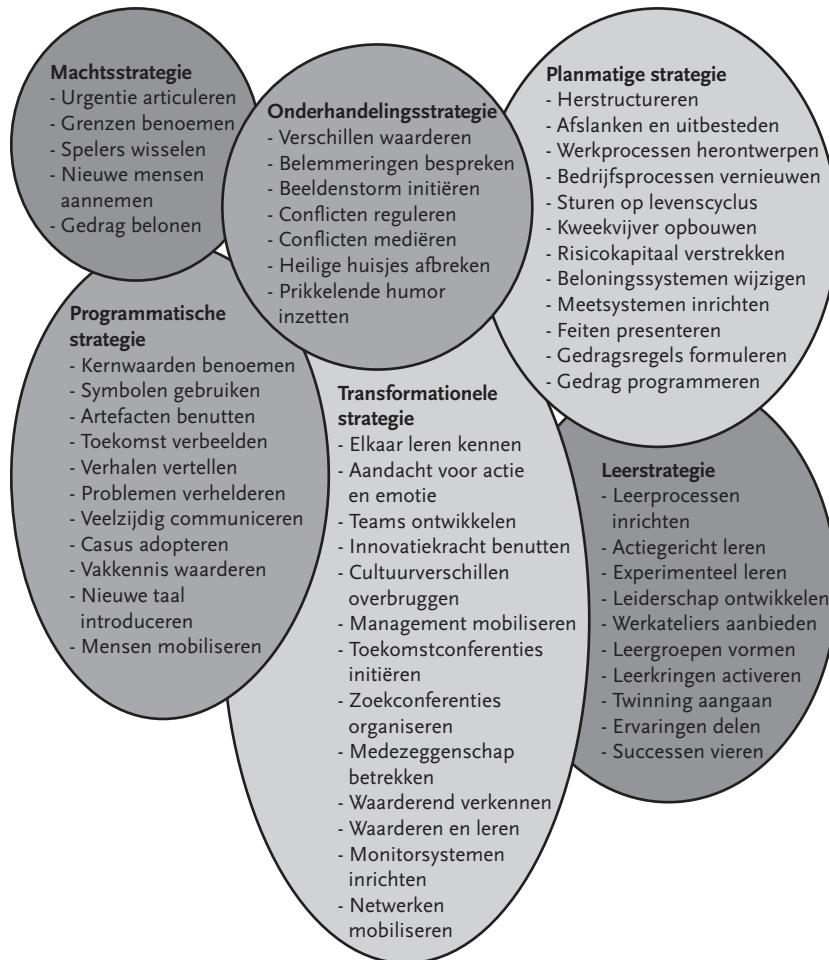
crisissituaties en bij schoksgewijze cultuurverandering wordt gekozen voor hardere interventies, zoals machtsinterventies en de structurele en instrumentele interventies. Conflictinterventies zijn dan nodig om vertrouwen te herstellen. Bij geleidelijke cultuurontwikkeling wordt eerder gekozen voor zachte interventies zoals interactieve, betekenisvolle en leerinterventies. Conflictinterventies zijn dan nodig om ruimte te maken door middel van het afbreken van heilige huisjes of door het bespreekbaar maken van barrières. Bedrijven die succesvol zijn in strategische en culturele veranderingen kiezen nooit uitsluitend voor machtsinterventies, structurele of instrumentele interventies. De interactieve en betekenisvolle interventies zijn leidend. Interventies staan nooit op zichzelf, maar vormen een weloverwogen mix van meerdere interventies. Bovendien sluiten de interventies aan bij de gekozen veranderaanpak.

INTERVENTIES EN VERANDERAANPAK

De keuze voor interactieve en betekenisvolle interventies sluit aan bij de stapsgewijze en de interactieve veranderaanpak die eerder zijn beschreven in deel 2 van dit boek. Machtsinterventies zijn congruent met de machtsstrategie, en de structurele en instrumentele interventies met de planmatige strategie. De conflictinterventies gaan goed samen met de onderhandelingsstrategie. Leerinterventies passen goed bij de leerstrategie voor veranderen en helpen bij het verankeren van de verandering. De leerstrategie staat nooit op zichzelf en is ingebed in de programmatische en transformationele veranderingsstrategie. Congruentie van interventies met de aanleiding voor verandering en de gekozen veranderaanpak draagt bij aan het succes van veranderingen in organisaties. Congruentie reduceert onzekerheid bij mensen in het bedrijf en draagt bij aan een robuuste veranderaanpak. Zoeken naar congruentie is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor leiders in verandering die streven naar het verhogen van klantwaarde.

In figuur 23.1 is een congruentie weergegeven tussen de gekozen veranderaanpak en interventies die daarbij goed passen. De omvang van de bollen komt overeen met de frequentie in de toepassing van de interventies. Naarmate de bollen meer op de voorgrond staan zijn de interventies explicieter zichtbaar in gebruik.

Het gaat bij succesvolle cultuurverandering vooral om betekenisvolle interventies die worden gebruikt in combinatie met een programmatische, lerende en transformationele veranderingsstrategie. Als het voortbestaan van de organisatie onder druk staat, wordt ook gekozen voor structurele interventies binnen een planmatige strategie. De interventies die passen bij een machts- en onderhandelingsstrategie worden zelden gebruikt en blijken weinig effectief voor cultuurverandering. Opmerkelijk is dat de meest gebruikte interventies direct ingrijpen op de identiteit en de zijnswaarde van een organisatie.



Figuur 23.1 Veranderaanpak en interventies.

EFFECTIVITEIT VAN INTERVENTIES

Bij het kiezen van interventies speelt ook de vraag naar de effectiviteit van de interventies.

De volgende richtlijnen zijn bruikbaar om tot een effectieve keuze te komen:

- Voorafgaand aan het kiezen van interventies die de cultuur van een organisatie raken, is het nodig om zoveel mogelijk gegevens en feitenmateriaal te verzamelen. Het gaat om onbetwistbare feiten en sprekende voorbeelden die aangeven waarom het niet langer kan zoals het nu gaat.

- Opeenvolgende interventies moeten aansluiten op elkaar zodat ze een logisch geheel vormen en leiders in verandering de effectiviteit van een samenstel van interventies kunnen maximaliseren.
- Interventies zijn efficiënt als leiders in verandering geen overbodige interventies uitvoeren en rekening houden met organisatorische bronnen als tijd, inspanning en geld.
- Om schoksgewijze cultuurverandering tot stand te brengen, worden interventies in kort tijdsbestek uitgevoerd. Voor cultuurontwikkeling moet de tijdsperiode voor de opeenvolging van interventies niet te groot zijn.
- De eerste aandacht gaat meestal uit naar interventies die zijn gericht op het verhelderen van de missie en de identiteit van het bedrijf. Betekenisvolle interventies kunnen hierbij behulpzaam zijn. Een goede vervolgstap is het formuleren van een aantrekkelijk toekomstbeeld en het concretiseren van de strategische koers. Interactieve interventies kunnen helpen om de strategische koers te concretiseren. Bij ingrijpende veranderingen ligt het voor de hand om in te grijpen op de werkpraktijken door verandering van structuur en technologie met behulp van functionele interventies.
- Een geheel van interventies moet zo min mogelijk disfunctionele effecten hebben, zoals onzekerheid, niet waargemaakte verwachtingen of psychologische schade voor individuen.
- De interventies sluiten aan bij de overkoepelende veranderaanpak en bij de ervaring van degenen die initiatief hebben genomen in de verandering. Het gaat hierbij ook om de vraag of de interventies passen bij de eigen rol en de eigen formele positie in het bedrijf.
- Leiders in verandering houden de effectiviteit van interventies voortdurend bij en kiezen zo nodig een andere interventiemix als de bestaande mix onvoldoende bijdraagt aan de verandering van de organisatiecultuur en de beoogde doelen van de verandering.

KIEZEN VAN EEN INTERVENTIEMIX

Het kiezen van een optimale interventiemix is keer op keer afhankelijk van de situatie waarin een bedrijf zich bevindt en de fase van de verandering. Het gaat om het balanceren tussen interventies. Om tot een mix te komen, kunnen enkele handvatten worden gegeven vanuit de praktijk van de onderzochte bedrijven:

- Interventies sluiten aan bij de keuze voor een schoksgewijze cultuurverandering of geleidelijke cultuurontwikkeling. Bij een schoksgewijze cultuurverandering liggen harde interventies in de beginfase voor de hand. Bij cultuurontwikkeling gaat het eerder om zachte interventies.
- Harde interventies alleen zijn onvoldoende om een cultuurverandering te realiseren. Machtsinterventies kunnen ertoe bijdragen dat mensen in beweging komen, betekenisvolle interventies zorgen voor verleiding om mee te doen en interactieve interventies creëren betrokkenheid in de verandering en zorgen voor draagvlak.

- Harde interventies gaan altijd samen met betekenisvolle en interactieve interventies. Zachte interventies zijn goed te combineren. Soms is het nodig om ruimte te maken voor zachte interventies door het gebruik van macht, door te zeggen waar het op staat en door grenzen te trekken en te articuleren wat niet langer acceptabel is.
- Interventies zijn congruent met de gekozen veranderaanpak. Deze congruentie reduceert onzekerheid over de cultuurverandering, geeft betrokkenen helderheid over de richting van de verandering en draagt bij aan het vertrouwen dat de verandering wenselijk en haalbaar is.
- Congruentie is belangrijk in de interventiemix. Niettemin is het mogelijk om te wisselen tussen harde en zachte interventies. In crisissituaties beginnen leiders vaak met een schoksgewijze cultuurverandering en harde interventies. In een latere fase schakelen ze over naar cultuurontwikkeling en meer zachte interventies. Leiders die kiezen voor cultuurontwikkeling en zachte interventies zijn niet te beroerd om op een specifiek moment te schakelen naar harde interventies zoals een spelerswisseling als de huidige spelers onvoldoende in staat zijn om de zachte interventies effectief te laten zijn.
- Het communiceren over de veranderaanpak en de interventies, het zichtbaar maken van voortgang en het vieren van successen is ondersteunend aan de verandering en de gekozen veranderaanpak en interventiemix.

Er zijn ontzettend veel interventies beschikbaar voor mensen die het initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie te veranderen. De beschreven interventies komen voort uit de praktijk van negentien bedrijven die succesvol hebben gewerkt aan strategische en culturele veranderingen. Ze zijn een bron van ervaring en ideeën die anderen kunnen inspireren om van diepgaande veranderingen in hun organisatie een succes te maken. De kunst is om, gegeven een specifieke situatie, te komen tot een consistente combinatie van interventies die aansluiten bij de aanleiding voor de verandering en de overkoepelende veranderaanpak.