

Over medezeggenschap bij cultuurverandering

# Help! We mogen de cultuur veranderen

Cultuurverandering staat vaak hoog op de agenda en krijgt meer aandacht dan ooit. Het is immers het fundament van de organisatie. Heeft de OR hier een belangrijke rol te vervullen en welke factoren spelen daarbij een rol?

SASKIA REIJNEN

**H**et succesvol invoeren en verder ontwikkelen van zelfsturende teams is complex en kent vele dilemma's. Er is echter één ding zeker; diepgaande verandering raakt de "harde schijf" van de organisatie. Het gaat immers over een ingrijpende cultuurverandering en het diepgaand veranderen van overtuigingen en patronen. Dat organiseren is een krachtsinspanning die gepaard gaat met onrust en onzekerheid, inefficiëntie en frustratie. Dat is strijdig met onze behoefte aan rust, duidelijkheid en zekerheid. Een cultuurverandering is per definitie een traag proces want mensen hebben een natuurlijk verlangen om alles bij het "oude en vertrouwde" te houden. Organisaties laten zich bijstaan door adviseurs en veranderplannen worden voorgelegd aan medewerkers en OR. Maar...is het wel belangrijk een goed doordachte veranderstrategie te hebben? Heeft de OR hier een belangrijke rol te vervullen en welke factoren spelen daarbij een rol?

## Cultuur

In het boek "Engage" van onder andere Woody van Olffen wordt cultuur omschreven als alles waaraan we de kernwaarden in de organisatie herkennen, hoe

besluiten genomen worden, hoe mensen samenwerken en met elkaar omgaan. Dat wordt zichtbaar in rituelen, de visie én leiderschapsstijl. Binnen de cultuur "voel je" wat er van je verwacht wordt, zonder dat dat ergens in regels is omschreven. Cultuurverandering staat hoog op de agenda en krijgt meer aandacht dan ooit daarvoor. Het is immers het fundament van de organisatie. Medewerkers krijgen steeds vaker te horen dat de cultuur nu echt moet gaan veranderen, krijgen veranderplannen voorgeschoteld en worden uitgedaagd om hun mening te geven tijdens verander-sessies. De ondernemingsraad wordt steeds meer gevraagd "partner in cultuurontwikkeling" te zijn bij het uitdenken van de veranderstrategie.

## Casus

De nieuwe directie van een organisatie binnen de jeugdzorg heeft geconstateerd dat de organisatie alleen levensvatbaar is als er een ingrijpende cultuurverandering plaats vindt. De OR werd gevraagd om een actieve bijdrage te leveren aan het veranderingsproces. Zij werd daarbij gezien als een belangrijke "sparringpartner" van de directie. De ondernemingsraad voelde zich uitgedaagd en is daarop driftig op zoek gegaan naar



## Veranderstrategieën en opvattingen over veranderen.

### Verandermodel Lewin

In de literatuur komen we heel veel verschillende opvattingen en modellen tegen onder andere het verandermodel van Kurt Lewin (1890-1947). Hij vergeleek veranderen met een ontdooi- en (her) bevroeringsproces. Het veranderingsproces werd in drie fasen beschreven "Unfreeze-Change-Refreeze". De vastgevroren en hardnekkige opvattingen en gedragingen moesten eerst worden ontdooid, vervolgens veranderd en dan weer opnieuw bevroren. De methode van Lewin wordt nog steeds veelvuldig gebruikt bij organisatieveranderingen.

### De beste veranderstrategie bestaat niet!

Een onderzoeksteam aan de Universiteit van Amsterdam heeft onderzoek verricht naar veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties, de keuze van de managers voor bepaalde veranderingsstrategieën en de samenhang van deze strategieën met het verandervermogen van organisaties.

De resultaten lieten zien dat de beste manier van veranderen niet bestaat en dat machtsstrategieën en planmatige veranderstrategieën in de meeste gevallen niet bijdragen aan steun en inzet van personeel. Dergelijke aanpakken zijn dus gedoemd om te mislukken, zeker als het gaat om veranderingen waarbij nieuwe vormen van samenwerking nodig zijn. In het hierna volgende schema wordt een overzicht gegeven van de verschillende veranderstrategieën, en hoe vaak gekozen wordt voor een bepaalde aanpak.

Machts strategie 13%	Planmatige strategie 23%	Onderhandelings strategie 18%	Programmatische strategie 25%	Interactive strategie 21%
Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Sturing door de top Doelgericht Legitiem macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij de top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel-empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reductief Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialogo en conflict Veel interactie
Zeer laag verandervermogen	Laag verandervermogen	Gering verandervermogen	Beperkt verandervermogen	Hoog verandervermogen

Bron: Jaap Boonstra "weloverwogen kiezen van veranderstrategieën" *Management en Consulting* nr. 5-2005.

haar nieuwe rol. Makkelijker gezegd dan gedaan omdat de OR in het verleden een vrij formele rol had ingenomen. In de praktijk was dit soms "meedenken" bij min of meer onbelangrijke zaken en belangrijke voorgenomen besluiten toetsen op de kaders vanuit de WOR. De OR en directie hadden geen veranderstrategie en ook geen externe adviseur gevraagd maar besloten om aan het werk te gaan en een eigen verander aanpak gaandeweg te ontwikkelen.

De eerste stap was het in kaart brengen van de organisatiecultuur, de ongeschreven regels die leven bij

medewerkers én welke normen er gevolgd werden. Een tweede stap was om de organisatie opnieuw te beschrijven passend bij de situatie en veranderende eisen van nu. De ondernemingsraad was van mening dat hierbij ook een aantal managers en medewerkers bij betrokken moesten worden om steeds meer draagvlak te verkrijgen voor de cultuurverandering. Een laatste sessie bestond uit het bespreken welk gedrag én onderliggende opvattingen (normen en waarden) de verandering zou stagneren én zou bevorderen. Hiervoor werden weer andere medewerkers en managers uitgenodigd. De cultuurverandering bleef hierdoor

geen statisch plan maar ging steeds meer leven. Medewerkers werden betrokken bij de cultuurverandering en werden uitgedaagd zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling.

## Cultuurverandering; heeft de OR een rol te vervullen?

Of de OR hierin een rol van betekenis heeft, is afhankelijk van een aantal factoren. De rol die je kunt kiezen is afhankelijk van de context waarin je je bevindt. Tijdens een symposium van de SER maakte kroonlid Aukje Nauta de vergelijking met situationeel leiderschap. "wat goed leiderschap is, hangt af van de situatie". Afhankelijk van de volwassenheid van de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie is een ander type participatie geschikt, dus ook een andere rol voor de ondernemingsraad. Zijn de arbeidsverhoudingen formeel en hiërarchisch en niet harmonieus dan past het de OR om zich onafhankelijker en formeler op te stellen en zich te richten op het behartigen van belangen van medewerkers. Is de relatie ondernemingsraad en directie goed en gelijkwaardig, dan ligt een vroegtijdige betrokkenheid van de OR in een veranderingstraject meer voor de hand, aldus



Aukje Nauta. Kortom, staat cultuurverandering hoog op de agenda, kom dan in actie als OR!

1. Neem je als uitgangspunt het model van Lewin (unfreeze-change-refreeze) breng dan, samen met directie en management, eerst in kaart wat bevorderende interventies zijn om managers en medewerkers te "ontdooien" en daarna in beweging te



### Cultuurverandering anno 2014; de gouden cirkel van Simon Sinek

Sinek heeft een eenvoudig en krachtig model ontwikkeld om te komen tot verandering en bijbehorende cultuuromslag. Dat model begint met de "gouden cirkel" en de vraag "waarom". Zijn gouden cirkel komt, volgens Sinek precies overeen met hoe onze hersens werken. Sinek trok wereldwijd aandacht toen hij zijn model presenteerde op TED. TED is een jaarlijkse conferentie waar inspirerende sprekers uitgenodigd worden om "de presentatie van hun leven" te geven. Filmpjes van deze zogenoemde TED talks worden bekeken door miljoenen mensen over de gehele wereld.

De Golden Circle van Simon Sinek bestaat uit drie cirkels. De kern is "why", daarna volgt "how" en de buitenste cirkel vertegenwoordigt what. De meeste bedrijven beginnen met de buitenste ring ('what') en werken vervolgens naar binnen. Echter, de meest invloedrijke bedrijven beginnen bij de kern ("Why").

What; zijn de producten of diensten die een organisatie verkoopt.

How; uitleg van hoe organisaties doen wat ze doen, bijvoorbeeld een unieke toegevoegde waarde. How wordt gebruikt om uit te leggen waarom iets anders is dan anders of beter.

Why; gaat over waar organisaties in geloven. Denken, handelen en communiceren van binnenuit naar buiten.

Sinek benadrukt dat mensen het product of de dienst niet kopen om wat je doet maar waarom je het doet. Hij durft daarbij ook de vergelijking te maken tussen de Golden Circle en het menselijke brein. De buitenste cirkel 'what' kan vergeleken worden met de neocortex. Dit is het gebied in de hersenen dat zich bezig houdt met rationele en analytische gedachten en taal. De binnenste twee cirkels corresponderen met het limbische systeem in het brein. Dit gedeelte is verantwoordelijk voor het gevoel van mensen zoals vertrouwen en loyaliteit, maar ook voor gedrag en het nemen van beslissingen.



krijgen. Dit kunnen b.v. verhalen zijn over de toekomstige “kroonjuwelen” van de organisatie. Dat kunnen verhalen zijn over “nieuwe” successen en aansprekende voorbeelden. Ook is het belangrijk dat directie en management continu uitdragen waarom de verandering nodig is en daarover niet medewerkers in gesprek blijven. De OR kan hierin de aanjager zijn en zo een aandeel leveren passend bij haar rol.

2. Wees kritisch als je uitgewerkte plannen én de “beste veranderstrategie” voorgeschoteld krijgt. Uit onderzoek blijkt dat de beste manier van veranderen niet bestaat.
3. Blijf je als OR richten op de kern, dat is wat daadwerkelijk gaande is binnen de organisatie en wat de belangrijkste thema's zijn die continue aandacht behoeven (bijvoorbeeld leiderschap, communicatie en professionalisering van medewerkers)
4. Wees zelfbewust en geloof in je eigen unieke toegevoegde waarde als or. Beschrijf jullie eigen “golden circle”. Richt je daarbij eerst op het formuleren van jullie “why”.
5. Richt je vervolgens op de “how” en de “what” Doe dingen binnen de or ook echt anders en gedraag je er naar. Onderzoek wat de cultuur is binnen de or en welke opvattingen en gedrag echt moet veranderen. Heb het lef om elkaar daarop aan te spreken. Koppel dat aan de ontwikkeling van zelfsturing en jullie visie daarop.

6. Bemoei je dus niet te veel met de inhoud van plannen maar toets of medewerkers betrokken zijn en invloed hebben.
7. Zoek je houvast niet in inhoudelijke cursussen en beteugel je behoefte om “alles te willen weten”.
8. Gun jezelf om te leren en te experimenteren, zie de cultuurverandering als een spannend avontuur.

GEBRUIKTE BRONNEN

Jaap Boonstra “weloverwogen kiezen van veranderstrategieën” uit: Management en Consulting nr 5-2005.  
Engage; het veranderavontuur aangaan, volhouden en bestendigen’ Woody van Olffsen e.a. Ami consultants  
Start with why, [www.startwithwhy.com](http://www.startwithwhy.com)

INFO

Saskia Reijnen is zelfstandig adviseur en trainer

Info: [www.pinq.nu](http://www.pinq.nu)  
E-mail: [saskia@pinq.nu](mailto:saskia@pinq.nu)  
Twitter: @saskiareijnen  
Linked-in:  
OR&SocialeMedia