



Fotografie: Julia Freeman-Woolpert

## OMGAAN MET ANGST EN APATHIE BIJ ORGANISATIEVERANDERING

# Dialogoog en debat op de ontmoetingsplaats

Veel verandertrajecten mislukken. Te vaak vindt organisatieverandering plaats zonder beroep te doen op mensen die binnen de nieuwe kaders moeten werken. De oplossing komt dan slechts uit één richting: het managementperspectief. En dat wekt weerstand op in organisaties met steeds hoger opgeleide mensen met goede arbeidsmarktkansen. De HR-adviseur heeft een belangrijke taak in het voorkomen dat de organisatie aan de eigen cultuur ten onder gaat.

door Peter van den Boom

**O**rganisatiecultuur kunnen we opvatten als door leden van een groep ontwikkelde en in stand gehouden betekenissen, waarden en symbolische uitingen. Al werkend en pratend geven mensen betekenis-

sen aan wat ze tegenkomen. De waarden bepalen waar een groep voor staat; de normen, gedragscodes en kledingsvoorschriften geven aan wanneer het goed is. Betekenissen en waarden krijgen vaak

gestalte in symbolen: objecten (het gebouw, wandversieringen, logo), kantoorindeling, gedrag, rituelen, verhalen, beleidsnota's, taalgebruik en verhalen over helden en antihelden. Maar ook in procesbeschrijvingen, organisatiestructuren, regels en protocollen. Betekenissen, waarden en symbolen bepalen 'hoe wij het hier doen' en geven een zekere uniciteit aan de (verschillende subculturen van een) organisatie.

Groepsleden gedragen zich in overeenstemming met de geldende mores van 'zo doen wij dat hier'. Zij begrijpen de aanwijzingen voor de dagelijkse werkzaamheden,

# ZONDER OPENHEID ZIJN REFLECTIE EN DEBAT ONMOGELIJK

voelen de achterliggende betekenissen en waarden aan en verrichten hun activiteiten zoals collega's dat doen. Ze komen daarmee in hun cultuur goed weg. En als ze deel uitmaken van andere groepen gelden weer andere gewoonten: de sportclub, het schoolbestuur of het vriendennetwerk met de eigen werkelijkheidsconstructies.

## Versterken van partnerschap

Een mens heeft een grote mate van culturele flexibiliteit waardoor hij in verschillende groepen zijn biologische en psychische kenmerken op 'de juiste wijze' aanwendt. Het is dan ook opmerkelijk dat mensen weerstand vertonen als er gesleuteld wordt aan de organisatiecultuur. Maar organisatiecultuur vervult dan ook belangrijke functies voor leden van een groep. Cultuur geeft richting, ordening, zekerheid en voorspelbaarheid. Mensen hoeven alles niet steeds weer uit te vinden; ze zijn goed op elkaar afgestemd. In dit verband is de volgende vraag interessant: als mensen zelf cultuur ontwikkelen, bezitten en voortzetten, zijn zij dan ook partner bij het veranderen van die cultuur? Of geldt in de 21e eeuw (nog steeds) dat organisatieverandering gelijk staat aan het veranderen *van* mensen op een voorgegeven manier in plaats van het veranderen van een organisatie *met* mensen? Hier ligt voor HR-adviseurs een belangrijke opdracht: het versterken van het partnerschap van leidinggevend en medewerkers bij het veranderen van een organisatiecultuur.

Betekenis, waarden en symbolen die in de praktijk blijken te werken, staan meestal niet meer ter discussie. Mensen werken op een wijze die 'normaal' is voor hen; het is de eigen culturele groepslogica. Juist dit 'normaal toch' kan leiden tot de ondergang van beschavingen en van organisaties. Het collectieve reflectievermogen is dan zwak ontwikkeld zodat ook de prestatie-, leer- en verandervermogens niet worden aangescherpt. Om de mate van intelli-

gentie van een organisatiecultuur te onderhouden moet zij permanent gevoed worden met nieuwe elementen om zo doende in te kunnen spelen op de dynamiek. In veel gevallen is het noodzakelijk dat de HR-adviseur dit bewustzijn creëert bij leidinggevend en medewerkers: je kunt ten onder gaan aan je eigen cultuur als die niet voortdurend voedt met nieuwe elementen.

Reflectie, debat, ontwikkeling en contractering zijn noodzakelijk om de juiste veranderingen te implementeren. Voor mensen die een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan zaken die veranderkundige aandacht vragen, wordt een ontmoetingsplaats georganiseerd. Daar reflecteren zij op wat zich aandient: de noodzaak om anders met klanten om te gaan of de functionaliteit van de geïmplementeerde processen. Dit maakt mensen bewust van mogelijk verouderde benaderingen.

Reflecteren is een competentie die de mens onderscheidt van dieren, maar in veel veranderprocessen worden te weinig momenten van reflectie ingebouwd waardoor de noodzaak van verandering niet in de hoofden (inzien) en het hart (draagvlak) landen. Hierdoor blijft adequaat handelen vaak uit. Het reflecteren vanuit verschillende subculturele perspectieven is nodig om een actuele situatie goed te doorgronden. HR-adviseurs moeten leidinggevend vaak overtuigen van de importantie van meer reflectiemomenten: wat komt er de laatste tijd op ons af, welke veranderingen zijn nodig en welke implementeringsafspraken maken we?

Reflectie op een ontmoetingsplaats gaat over in een dialogiserend debat. Aanwezig onderbouwen hun oplossingsalternatieven vanuit hun subculturele standpunten en laten elkaar daarop reageren. Het is niet de bedoeling om te winnen in het debat, maar om het eigen standpunt ten aanzien van mogelijke alternatieve oplossingen met argumenten te presenteren en vooral te laten toetsen. Dit vereist niet zozeer onaan-

tastbaarheid en overtuigingskracht, maar een kwetsbare opstelling. Twijfelen en het ontleren van eigen paradigma's mag. Het gaat immers om de beste oplossing. In sommige organisaties hebben HR-adviseurs nog het nodige 'missionariswerk' te verrichten ten aanzien van kwetsbaarheid, openheid en lerend vermogen.

Het laatste onderdeel op een ontmoetingsplaats is het maken van afspraken voor de implementatie en het contracteren van de veranderkundige inzet. Contractering is noodzakelijk omdat in een dergelijk democratisch proces leidinggevend en medewerkers niet alleen rechten hebben om te reflecteren en te debatteren, maar ook plichten om de verandering te bewerkstelligen. Het frequent inrichten van een ontmoetingsplaats draagt bij aan het ontwikkelen van partnerschap. HR-adviseurs overtuigen leidinggevend van de noodzaak een ontmoetingsplaats te organiseren vanwege de veranderkundige ideeën, implementatiewijze en het draagvlak.

## Antennegevoeligheid

Een ontmoetingsplaats laat zich organiseren rond onderwerpen die aandacht vragen en binnen het reflectieve bereik liggen van de deelnemers. De kernvraag luidt: wie heeft iets zinnigs te melden op grond van inzicht en ervaring? Onderwerpen kunnen dan zijn: het onderhoud van competenties, het omgaan met nieuwe technologieën en kennisprocessen, waardecreatie en de ontwikkeling van organisatie-intelligenties. Reflectie, debat en het ontwikkelen en contracteren van veranderingen voeden de organisatiecultuur.

Tegelijk worden verschillende collectieve organisatie-intelligenties aangescherpt: sociaal-emotionele, analytische en intuïtieve vermogens, het collectieve strategische vermogen, het leer- en verandervermogen, ethisch, commercieel en prestatievermogen en het reflectieve en energetisch vermogen. Organizatieverandering is

vooral een continu onderhoudsproces dat in veel gevallen allerlei grootschalige cultuurtransformaties kan voor- komen. Voor HR-adviseurs ligt hier de opdracht om de antennegevoeligheid voor het ontwikkelen van organisatie-intelligenties te vergroten. Uiteraard gaat het om het realiseren van veranderkundige doelen naast het continueren van de werkzaamheden. Maar tegelijk moeten organisaties intelligenter worden. Als dat lukt, zullen toekomstige veranderingen gemakkelijker slagen. De samenstelling op een ontmoetingsplaats kan verschillen. Medewerkers van één afdeling rond een thema dat betrekking heeft op die afdeling. Pluriform samengesteld vanuit verschillende afdelingen om interne klant-/leveranciersrelaties te verbeteren. Een combinatie van leidinggevend en stafprofessionals om de ondersteuning naar de lijn te optimaliseren. Voorwaarden voor een zinvolle ontmoetingsplaats zijn veiligheid en vertrouwen zodat er openheid is om te spreken. Zonder openheid zijn reflectie en debat onmogelijk. Dit is een aspect dat de HR-adviseur vanuit zijn adviesrol moet doorgronden in het voortraject om een succesvolle ontmoetingsplaats te organiseren. Als de mate van veiligheid en vertrouwen gering zijn door de relatie met de leidinggevende, is het wellicht beter als de HR-adviseur het proces op een ontmoetingsplaats leidt. Op een ontmoetingsplaats zijn dus niet alleen leidinggevend aanwezig die na afloop de medewerkers vertellen tot welke uitkomsten de bijeenkomst heeft geleid en wat dat voor hen betekent. Medewerkers zijn juist partner in het reflectief diagnosticeren en in het creatief ontwikkelen en contracteren van veranderingen. Zij zijn dat vanwege hun inbreng (inzicht en ervaring) en om draagvlak te creëren. Dat betekent dat zij ook de implementatie van de veranderingen contracteren. Deze op part-

nerschap gerichte benadering stelt betrokkenheid (problemdiagnose en oplossingen) en draagvlak centraal. Dat is een verschil met de klassieke benadering waarin mensen niet zodanig worden geraakt dat ze meedoen met de verandering maar waarin ze de verandernoodzaak, de veranderdoelen en veranderkundige aanpak over zich heen krijgen gestort. In die benadering wordt van hen slechts verwacht dat ze volgen; er is geen ruimte voor pluriformiteit en spontaniteit. De legitimerende verklaring luidt vaak; 'ze willen en kunnen niet'. Vaak moet de HR-adviseur het management van de voordelen van de op partnerschap gerichte benadering van een ontmoetingsplaats overtuigen.

### Onafhankelijke opstelling

Een ontmoetingsplaats kan geleid worden door een leidinggevende als dat de reflectie, het debat en de creativiteit voor het ontwikkelen van oplossingen niet hindert. Ook kan een leidinggevende mee reflecteren en debatteren om zijn zienswijze te verwoorden zonder zijn wil door te drukken. In een dergelijke setting kan een HR-adviseur het proces leiden. Diens interventies bestaan dan uit doorvragen om reflecties en oplossingsalternatieven inzichtelijk te maken. Subculturele verschillen in betekenisverlening en waarden worden dan zichtbaar. Tot slot is het geven van feedback van belang wanneer veiligheid, vertrouwen en openheid onder druk komen te staan.

Er zijn enkele HR-competenties die deze interventies schragen. In de eerste plaats is dat respect voor de zienswijze en de achterliggende perspectieven van de deelnemers. Daarin heeft de HR-adviseur als procesbegeleider een voorbeeldfunctie. De tweede competentie is die van zorg voor het interactieproces om veiligheid, openheid en vertrouwen te ontwikkelen. Dat impliceert dat de procesbegeleidende

HR-adviseur zich minder op de inhoud richt maar meer op het interactieproces. Hij toont dus een onafhankelijke opstelling ten aanzien van de inhoudelijke aspecten die bij reflectie en debat naar voren komen. Als laatste competentie geldt dat de HR-adviseur focust op de te maken afspraken die worden geconcretiseerd en gecontracteerd.

Het is de verantwoordelijkheid van de aanwezigen om na reflectie en debat de juiste oplossingen te contracteren en te implementeren. En het is de zorg van de HR-adviseur als procesbegeleider dat de deelnemers die verantwoordelijkheid op zich nemen.

### Kernwaarden

Het organiseren van een ontmoetingsplaats vermindert in sommige gevallen het touwtrekken om organisatiecultuur. Het management trekt aan het touw om zich de cultuur toe te eigenen als instrument voor het realiseren van de strategische doelen. De cultuur moet zich beschikbaar stellen en wordt daarmee 'een ding' dat zich moet voegen naar de op efficiency en effectiviteit gerichte strategische koers. Maar cultuur laat zich niet eenzijdig gebruiken als ding of instrument. Dat leidt alleen maar tot weerbarstigheid. Cultuur heeft een meerzijdige betekenis en functie. Medewerkers trekken aan het touw zodat de organisatiecultuur mogelijkheden biedt voor inkomsten, interessante en verrijken- de contacten, erkenning van talenten, persoonlijke ontwikkeling en zingeving. Het voortbestaan van een organisatie hangt af van de strategische keuze die een mix is van organisatorische zorg en verantwoordelijkheid voor de humaniteit, efficiency, effectiviteit en maatschappelijke belangen. Het reflecteren, debatteren en ontwikkelen vindt plaats tegen de achtergrond van deze verschillende perspectieven.

## DE OP PARTNERSCHAP GERICHTE BENADERING STELT BETROKKENHEID EN DRAAGVLAK CENTRAAL

# KERNWAARDEN KUNNEN EEN VERBINDENDE EN BINDENDE FUNCTIE VERVULLEN

Kernwaarden kunnen een verbindende en bindende functie vervullen tussen de touwtrekkers. Het zijn die kernwaarden waaruit de organisatie is voortgekomen. Elke organisatie bevat kernwaarden maar vaak grijpt men in de besluitvorming en in de dagelijkse praktijken niet terug op deze mogelijke krachtbron. Nieuwe (interim)managers komen met persoonlijke opvattingen en waarden en leggen die op aan de organisatie. En de opvolger laat weer een ander geluid horen waardoor het roer soms opnieuw om moet. De oorspronkelijke waarden worden dan niet meer geleefd, verliezen hun betekenis en slijten uit. De mensen vervreemden dan van die oorspronkelijke waarden, terwijl vaak de nieuwe waarden die op de organisatie worden gestickerd cultuurvreemd zijn en niet functioneren. Als de in de loop van de historie voortgebrachte cultuureigen kernwaarden wél een krachtbron zijn, dan komen daar energiestromen uit voort die zorgen voor het ontwikkelen van de collectieve organisatie-intelligenties. Voor HR-adviseurs is de vraag 'op grond waarvan doen we dingen wel of niet?' belangrijk om kernwaarden te kunnen expliciteren.

## Voedend partnerschap

Door interactie ontstaat een organisatiecultuur die van iedereen is en ook interactief kan worden veranderd. Processen van reflectie, debat en ontwikkeling versterken partnerschap. Medewerkers zijn niet meer volgzaam (of juist weerbarstige) uitvoerders. Leidinggevend en medewerkers zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een intelligente cultuur. Daartoe is het van belang mensen te bereiken, om eventuele angst en apathie bij veranderprocessen bespreekbaar te maken. Vervolgens is het nodig om mensen te raken zodat zij zich betrokken voelen bij de veranderingen. Om ze vervolgens in beweging te krijgen is veranderingkundige energie vereist. Partnerschap contracteren gaat

nog een stap verder. Mensen zijn dan medeverantwoordelijk voor het effectueren van de veranderingen.

Dit vereist het voortdurende voeden van de cultuur in partnerschap. Voedend partnerschap vanuit de verantwoordelijkheid als partner is gericht op het verder ontwikkelen van organisatie-intelligenties. Dat kunnen we niet opvatten als een project (resultaat van tevoren bekend en binnen een te plannen tijd te realiseren uitkomst). Het is een permanente ontwikkelingsopgave om te overleven. Voor het ontwikkelen van organisatie-intelligenties is het goed dat leidinggevend en medewerkers in de HR-adviseur een sparringpartner treffen die creatief is in het bedenken van een ontmoetingsplaats.

## Totalitair denkproces

In hoeverre is een organisatie een afspiegeling van de omringende maatschappij? Ten aanzien van de economische factor geldt dat zonder meer. Beide zijn door de economie gedomineerde entiteiten: het gaat veelal alleen om geld en vandaar het touwtrekken om organisatiecultuur. Wat betreft de sociale factor gaat de gelijkensis niet op. Veel organisaties zijn bijvoorbeeld geen afspiegeling van de pluriforme samenleving (te veel mensen van allochtone afkomst zijn werkloos).

De democratische grondvesten van onze samenleving vinden we vaak weinig terug in organisaties. En dat heeft gevolgen voor verandertrajecten. Te vaak vindt organisatieverandering plaats zonder een beroep te doen op mensen die binnen die nieuwe kaders moeten werken. Zij zijn dan resultante van een totalitair denkproces over hun verandering (het wat en hoe is bepaald) en geen partner. De oplossingen komen dan slechts uit één richting: het management. En dat wekt weerstand op. Het inrichten van een ontmoetingsplaats is een organisatiedemocratische noodzaak om te kunnen overleven.

De HR-adviseur heeft een belangrijke taak bij het ontwikkelen van organisatie-intelligenties teneinde ondergang aan de eigen cultuur te voorkomen:

- Versterken van partnerschap.
- Het leiden (of ondersteunen) van een ontmoetingsplaats met gepaste inhoudelijke afstand en interactieve nabijheid.
- Het ontwikkelen van een cultuur waarin kwetsbaarheid, veiligheid, vertrouwen en openheid kernelementen zijn.

Drs. P. van den Boom is consultant bij Boom training en consultancy. Tevens treedt hij op in managementleergangen voor HRM en organisatieverandering.

[peter.v.d.boom@planet.nl](mailto:peter.v.d.boom@planet.nl)

## Literatuur

- Boom, P. van den (2007), *Touwtrekken om Organisatiecultuur, Cultuur effectief inzetten in het voortbestaan van organisaties*, WEKA, Amsterdam.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Organisatie strategie.