



Fotografie: Lyme Lancaster

SUCCEFACTOREN BIJ CULTUURVERANDERING IN TEAMS

Nieuwe zakelijkheid

Voor een succesvolle cultuurverandering in een team is de leidinggevende van groot belang. Hij moet in het begin van het verandertraject vooral veel contact hebben met zijn team en elk individu daarin. Hij moet het proces sturen, zonodig ingrijpen in de samenstelling van het team en werken aan openheid en vertrouwen.

door Jacky van de Goor en Antonie van Nistelrooij

Wat maakt een cultuurverandering tot een succes, zo vroegen wij ons af. We zijn daarom op zoek gegaan naar de factoren die een rol spelen bij succesvolle cultuurverandering in teams. Onze veronderstelling vooraf was dat het succes in ieder geval zou samenhangen met de wijze van leiding geven binnen teams, maar ook met de manier waarop bepaalde interventies zijn uitgevoerd.

Voor het onderzoek hebben we een *multiple cases design* ontwikkeld bestaande uit vier verschillende bedrijven en instellingen, waarbij telkens een tot twee teams door middel van een combinatie van focusgroep en individuele interviews nader zijn onderzocht. Aan het onderzoek hebben in totaal zeven teams meegedaan. We hebben bewust gekozen voor een brede scope door

bedrijven en instellingen te selecteren uit verschillende branches – van bankwezen en overheid tot industrie. De geselecteerde organisaties moesten voldoen aan de volgende criteria:

- Er moest sprake te zijn van een afgerond verandertraject.
- De teams moesten volledig toegankelijk zijn.
- De organisatie moest de cultuurverandering als geslaagd beschouwen.

Per team hebben we telkens de leidinggevenden geïnterviewd die voor de cultuurverandering verantwoordelijk waren. Daarnaast hebben we individuele- en groepsinterviews met teamleden afgenomen. Op deze wijze hebben we getracht vanuit verschillende perspectieven een beeld te krijgen van het ontwikkelproces dat het team heeft doorlopen, van de rol van de leidinggevende daarbij en van de factoren die bepalend zijn geweest voor de cultuurverandering.

Onderliggende laag

Collega's houden dagelijks met elkaar een bepaalde culturele praktijk in stand. Het gaat daarbij om wat Deal en Kennedy (1982) omschrijven als *the way we do things around here*. Onder deze culturele praktijk, ofwel de zichtbare laag van organisatiecultuur, bevindt zich de 'culturele kern': de – minder zichtbare –

laag van gedragsnormen en waardenoriëntaties. Deze onderliggende laag wordt gezien als bepalend voor het succes van de cultuurverandering. Hij is echter niet alleen minder zichtbaar, maar is vaak ook voor de groepsleden zelf moeilijk toegankelijk. Het betreft zaken die men in het verleden met elkaar heeft afgesproken en die richtinggevend zijn geworden voor het hedendaagse gedrag, zonder dat men zich daar in het dagelijkse werk echt van bewust is. De twee cultuurlagen zijn schematisch weergegeven in figuur 1. Cultuurverandering wordt verondersteld plaats te vinden via de buitenste laag en pas tot blijvende verandering te leiden als de culturele kern, de laag onder de culturele praktijk, ook wordt beïnvloed. Voor dit laatste is het van belang dat de medewerkers de cultuurverandering intrinsiek ondersteunen.

Zoals gezegd gaat er veel schuil achter het begrip cultuurverandering; ook 'succes' laat zich op verschillende wijzen omschrijven. In de geselecteerde cases is in elk geval sprake van een daadwerkelijke verandering in de manier van samenwerken, zijn de individuele- en groepswaarden ter sprake gekomen en beïnvloed; en is er – na een doorgaans langdurig proces – sprake van goed functionerende teams. Er heeft zich dus in beide lagen van het beschreven model een verandering voltrokken.

Bij de geselecteerde teams hebben we gekeken naar de rol van de leidinggevende en naar de factoren die volgens de teamleider en de teamleden bepalend zijn geweest voor de verandering. Na deze afzonderlijke analyses hebben we gekeken naar de onderlinge overeenkomsten. Uit deze laatste analyse zijn de volgende overeenkomsten voortgekomen, uitgewerkt in zes punten:

1. Bewustwording van de 'oude en de nieuwe manier waarop we de dingen hier doen'.

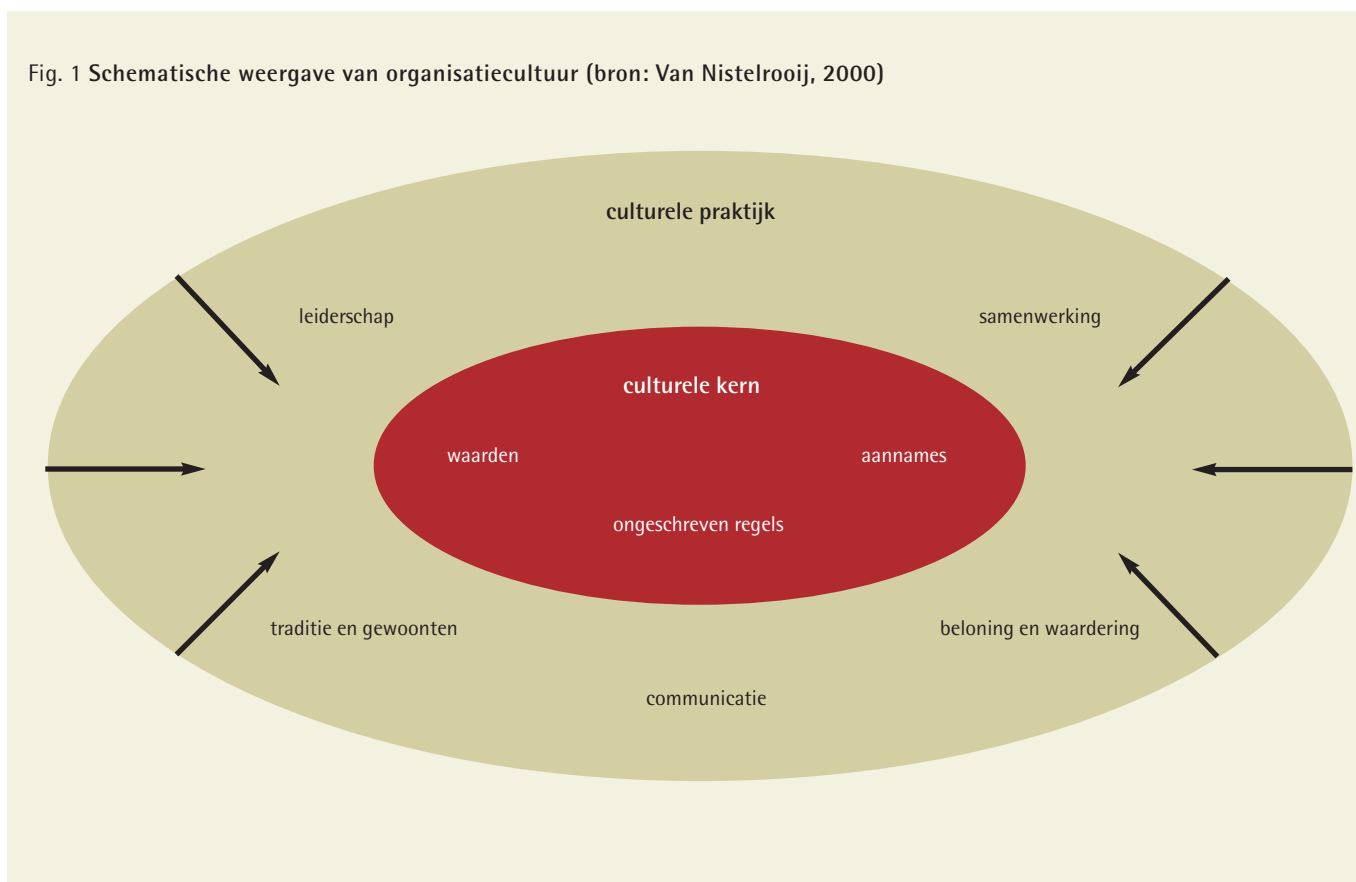
Uit de meeste cases blijkt dat leidinggevenden vertrouwd zijn met de 'oude' cultuur en zich bewust zijn van de gedragspatronen daarin. Zij kunnen vaak verklaren hoe deze zijn ontstaan en wat deze patronen in stand houdt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende kenmerkende citaat: "Je merkt dat bijna alle mensen zo werken omdat het zo moet. De procedure geeft dat aan en het afwijken van procedures is voor mensen heel erg lastig – mensen die heel erg gewend zijn hoe dingen moeten. Ze hebben ook weleens geroepen dat ze het anders wilden doen, maar op het moment dat je ze dan de vrijheid geeft blijkt het lastig."

Opvallend is dat één leidinggevende ook de angst noemt waarmee het loslaten van dergelijke gedragspatronen gepaard kan gaan: "Het is iemand die heel moeilijk omschakelt. Als zo'n groep dan aan de slag gaat, dan doet hij wat ieder mens zou doen: hij zoekt steun. Door de omgeving is dat gewoon langzaam veranderd. Ze worden zich dan bewust voor het gedeelte waar ze angst voor hebben, dat anderen daar geen probleem mee hebben. Dus die angst is eigenlijk helemaal niet terecht."

Veel leidinggevenden zijn zich daarbij bewust van de kans op terugval in het oude gedrag en spreken medewerkers hier actief op aan. "Mensen aanspreken op gedrag, dat is ook af en toe nodig geweest: dit gedrag accepteer ik niet, dit past niet binnen het team, dat willen we dus niet meer van je zien en daar kan ook geen discussie over zijn. Dit is het. Punt."

De aandacht van de leidinggevende ligt dus niet alleen bij de

Fig. 1 Schematische weergave van organisatiecultuur (bron: Van Nistelrooij, 2000)



GOEDE HRM & SALARIS SOFTWARE IS ONZICHTBAAR

WERKT GEWOON. LAAT U NIET WACHTEN. ZORGT DAT U GEGEVENS MAAR ÉÉN KEER HOEFT IN TE VOEREN. DAT U GEEN TOEREN HOEFT UIT TE HALEN VOOR EEN EENVOUDIG RAPPORT. OF ALLERLEI WORKAROUNDS MOET VERZINNEN VOOR UW WERKZAAMHEDEN. WERKT PERFECT SAMEN MET UW ANDERE SYSTEMEN. ZELFS EXTERNE. EN HEEFT PRECIJS DE JUISTE FUNCTIONALITEIT. NIET TE COMPLEX, MAAR OOK NIET TE BEPERKT. WANT ALS MIDDELGROTE ORGANISATIE KUNT U UW TIJD BETER BESTEDEN DAN AAN HET ZOVEELSTE BEZOEK VAN EEN CONSULTANT. OF EEN PERMANENTE STAAT VAN UPGRADE. INGEWIKKELDE IMPORT- EN EXPORTSCRIPTS. EN NIET FLEXIBEL ALS U IETS WILT VERANDEREN. OF SOFTWARE DIE U LAAT WACHTEN ALS ER MEER DAN DRIE COLLEGA'S TEGELIJK AAN IETS WERKEN. WAARVAN NOG STEEDS ONDUIDELIJK IS WAT HET EIGENLIJK OPLEVERT. DIE BEDRIJFSPROCESSEN NIET STROOMLIJKT MAAR VOLSTOPT MET ONLOGISCHE PROCEDURES.



**NOEM UW MEEST ZICHTBARE IT PIJNPUNT
OP WWW.IBS.NL EN WIN EEN IPOD**

NVP Talent-Event

Haal eruit wat erin zit!

Talent is persoonlijk. Iedereen heeft talent. In wat voor vorm dan ook.

ervaar Maar hoe bewust ben jij je van je talenten? Of van de talenten van je werknemers? En hoe benut je deze talenten optimaal?

ontmoet

droom...

geniet

verras!

Haal eruit wat erin zit en meld je vandaag nog aan voor hét HR-evenement voor werknemerstalent, werkgeverstalent, persoonlijk talent, toekomstig talent en erkend talent.

30 oktober 2007 - DeFabrique, Maarsse
www.nvp-plaza.nl/talent-event

Als ik een andere baan zoek wil ik
alleen de allernieuwste vacatures zien

jobnews

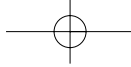
www.jobnews.nl

Dinsdag 20 november 2007 | 't Spant in Bussum

Creëer kansen op een krappe arbeidsmarkt

GIDS Congres 2007

Surf nu naar www.gidsonline.nl/gidscongres voor het programma en de sprekers.



VEEL LEIDINGGEVENDEN ZIJN ZICH BEWUST VAN DE KANS OP TERUGVAL IN HET OUDE GEDRAG

toekomst, maar ook bij de herkomst van het team. Daarbij is het van belang dat de leidinggevende – ook op emotioneel niveau – in staat is contact te houden met de individuele medewerker en zijn of haar positie ten opzichte van de verandering. Dit blijkt een belangrijke basis te zijn voor wederzijds vertrouwen van het team in de leidinggevende (zie punt 3).

2. Verandering van de teamsamenstelling: oude eruit, nieuwe erin. Deze factor heeft in elk team een rol gespeeld. In één organisatie zijn bewust mensen ontslagen om de cultuurverandering door te voeren. Het niet kunnen loslaten van negativiteit over de organisatie wordt daarbij vaak genoemd als argument. In de andere teams is het vertrek van mensen het gevolg geweest van natuurlijk verloop. Vaak betrof het medewerkers die al lang in dienst waren; in de interviews worden zij regelmatig als ‘stoorzenders’ aangemerkt. De leidinggevenden lijken zich goed bewust te zijn van het effect van een dergelijke ‘stoorzender’ op het team: “Soms zul je mensen weg moeten halen om het functioneren te verbeteren. Als je er een weghaalt, dan komt er rust. Ongetwijfeld zal er wel gauw een nieuwe opstaan die die rol overneemt. Maar als je iemand weghaalt is de hoofdspanning weg. Pas dan kun je aan de rest gaan werken.”

Aan de andere kant worden bewust nieuwe mensen binnengehaald. Eén leidinggevende geeft aan dat voor de werving van nieuwe teamleden gebruik is gemaakt van een competentieprofiel dat aansloot bij de nieuwe cultuur. In een andere organisatie werden tijdelijk externe krachten en afstudeerders ingezet om de vaste patronen in het team te helpen doorbreken. “En ik haal ook veel meer externe bureaus binnen en het liefst met mensen die beter zijn dan mijn afdeling. Dat begin ik van tevoren te vertellen. Het is een flauwe truc, die werkt altijd. En nu is het zelfs zover dat sommigen erop staan dat het gebeurt, het samenwerken met een ander.”

Het bewust omgaan met de balans van mensen in het team, en het zondig aanbrengen van wijzigingen, heeft in de betrokken teams een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes van de verandering.

3. Zorgen voor openheid en vertrouwen, in elkaar en in de leidinggevende.

Deze factor behelst in feite het fundament voor een goede samenwerking, nog los van de beoogde verandering. In bijna alle teams heeft de leidinggevende hier actief aan gewerkt. De interventies die hier volgens geïnterviewden aan hebben bijgedragen – zowel vanuit het perspectief van de leidinggevende als van de teamleden – zijn zeer divers van aard. Opvallend is dat vooral acties gericht op de inhoud van het werk lijken bij te dragen aan het vertrouwen van teamleden in de leidinggevende:

- Vertrouwen krijgen door vertrouwen te geven – dit wordt

genoemd als manier om aan het vertrouwen in de leidinggevende te werken. Het delegeren van opdrachten en het geven van verantwoordelijkheid worden hierbij genoemd als manieren voor de leidinggevende om zijn of haar vertrouwen in de kwaliteiten van het teamlid uit te spreken. “Ik heb hem duidelijk gemaakt dat ik zoveel vertrouwen in hem heb dat als wij afspreken dat het nog drie maanden duurt om het te realiseren, ik het vertrouwen heb dat hij dat in drie maanden kan,” aldus een leidinggevende hierover.

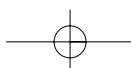
- Het open staan voor de – soms zeer praktische – problemen van medewerkers en het oplossen daarvan, worden in een aantal interviews genoemd als bijdrage aan het vertrouwen in de leidinggevende. “Door gebruik te maken van je rechten als hoofd en door te zorgen dat de werkomgeving op niveau is, kweek je vertrouwen,” zegt een leidinggevende in dit kader. “Dat is het belangrijkste in zijn taak: open staan voor punten die wij aansnijden,” beaamt een teamlid uit een ander team.
- Geïnterviewden herkennen ook het nakomen van afspraken door de leidinggevende als bijdrage aan het vertrouwen in de leidinggevende.

Naast deze inhoudelijke acties, geven geïnterviewden aan dat vertrouwen in de leidinggevende ook wordt gestimuleerd door zijn of haar houding. Daarbij worden onder andere genoemd: kwetsbaar opstellen (feedback vragen als leidinggevende) en uitgaan van de welwillendheid van mensen.

De openheid en het vertrouwen in elkaar als team komen volgens geïnterviewden ook voort uit andere interventies. De ongeschreven spelregels uit de diepere cultuurlaag worden bediscussieerd tijdens het vergaderen. Een organisatie maakt daarbij gebruik van intercollegiale toetsing, waarbij probleemsituaties en fouten in de groep worden besproken. Deze manier van werken stimuleert een kwetsbare opstelling en draagt daarmee volgens een van de geïnterviewde teamleden bij aan de openheid: “We hebben om de vier weken intercollegiale toetsing. Daar worden zaken ingebracht en via het bob-model (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming, red.) wordt dat beetgepakt en bekeken wat de feitelikheden zijn – wat vinden wij er nou van? Dan komt geleidelijk aan naar boven wat er verkeerd is gedaan.”

4. Zorgen voor wij-gevoel en ‘teamassertiviteit’.

Uit bijna alle interviews blijkt dat er aandacht is geweest voor het versterken van de onderlinge saamhorigheid, ook wel het ‘wij-gevoel’ genoemd. Deels is dit bereikt door het zorgen voor gedeeld probleem-eigenaarschap in het team. Uit interviews blijkt dat veel aandacht is besteed aan de uitleg van de noodzaak voor de verandering; zowel in collectieve bijeenkomsten als in één-op-één gesprekken. Teamgevoel ontstaat voor een deel door het delen en gezamenlijk doorleven van een probleem, aldus een leidinggevende: “Een team word je volgens mij, en daar heb ik geen training



voor nodig, als je samen een gemeenschappelijk probleem hebt.”

Ook aandacht voor de missie en de centrale waarden van de organisatie in het team, wordt genoemd als factor die bijdraagt aan het wij-gevoel. “Heel veel tijd gestopt in het uitleggen van het bedrijf op de afdeling, hoe raar het ook klinkt,” geeft één van de leidinggevendenden daarbij aan. Dezelfde leidinggevende heeft medewerkers ook betrokken bij het doorvertalen van deze missie en centrale waarden naar een visie op teamniveau: “En we hebben visies gemaakt over die beelden zoals productiviteit, betrouwbaarheid, kwaliteit, met de mensen op de afdeling. Wat betekent dat voor ons en waar willen wij ons als afdeling sterk voor maken? Stukje integratie eigenlijk van allemaal losse dingen...” Deze strategische manier van denken over het eigen werk, en vooral over de manier waarop de teamleden daarbij afhankelijk zijn van elkaar, heeft in dit team geleid tot een versterkt wij-gevoel. Zoals een van de teamleden het ziet: “Nou, vroeger waren we echt een club die elk voor zich zo goed mogelijk zijn producten maakte. En nu hebben we als groep veel meer de opdracht om een totaalbeeld neer te zetten.”

Naast het gedeeld probleemeigenaarschap en het samen ontwikkelen van een eigen visie op het werk, noemen teamleden ook het ‘leren opkomen voor het eigen team’. “Dit is onze toko, ons werkgebied, en wij moeten dat runnen. Daar heb ik met name het accent op gelegd, dus een beetje dat competitie-idee,” aldus een leidinggevende. In een ander team is aan dit ‘opkomen voor het team’ gewerkt door medewerkers een actieve rol te geven in presentaties en discussies met andere organisatieonderdelen. Dit lijkt bij te dragen aan iets wat ‘teamassertiviteit’ genoemd zou kunnen worden.

5 Stimuleren van (zelf)reflectie en het nemen van verantwoordelijkheid.

Reflectie, zelfreflectie en het nemen van verantwoordelijkheid worden regelmatig genoemd in de interviews. Zelfreflectie wordt meestal in één-op-ééngesprekken tussen teamlid en leidinggevende gestimuleerd. ‘Wat heb je gedaan, wat heb je geleerd?’ komt daarbij aan bod, en ‘het zelf van een positieve kant proberen te bekijken,’ aldus een teamlid. De leidinggevende geeft daarbij feedback en vraagt ook door naar motieven van de medewerker. “In die fase heb ik veel individuele gesprekken gehouden. Na de vergadering neem je dan iemand apart, om te vragen waarom iemand zo reageerde. Het gevaar is namelijk als je dat in de vergadering gaat doen en die spanning zit erin, dat de andere helft gaat zitten glimlachen. Dan ben je verkeerd bezig,” aldus een leidinggevende over zijn aanpak.

Tevens is teamleden gevraagd naar hun mening en zijn zij gestimuleerd om met eigen ideeën en oplossingen te komen. De verantwoordelijkheid om hier vervolgens zelf mee aan de slag te

gaan, wordt ook regelmatig genoemd. Dit sluit aan bij een delegerende stijl van leidinggeven, die in veel interviews naar voren komt: “Maar de inhoudelijke beslissingen, daar stuurt hij niet in. Hij faciliteert wel dat wij samen die inhoudelijke beslissing kunnen nemen,” aldus een teamlid.

Teamleden worden daarbij ook aangesproken op hun verantwoordelijkheid, zoals blijkt uit enkele interviews. “Het gaat om de rechten en de plichten,” zoals een leidinggevende het verwoordt. Dit sluit aan bij het afrekenen met klaaggedrag, dat in een ander interview wordt genoemd: “We gaan stoppen met klagen, en als je wilt blijven klagen, prima, maar niet bij mij. Dan moet je je knopen tellen en weg bij deze organisatie. Wij gaan kijken naar de toekomst en hoe we wel dingen kunnen realiseren.”

6. De gedrevenheid van de leidinggevende.

Het verantwoordelijkheidsgevoel van de leidinggevende komt in veel interviews naar voren als doorslaggevende factor. Standvastigheid en vasthoudendheid worden daarbij genoemd, evenals het tonen van voorbeeldgedrag. “Hoe ga je om met relatiegeschenken, wat doe je met declaraties? Dat zijn allemaal zaken waarvan ik denk dat als ik die als leidinggevende niet zou onderschrijven, de normen en waarden van deze organisatie, dan moet ik hier niet gaan zitten,” aldus een leidinggevende.

De standvastigheid uit zich vooral in het aanspreken van medewerkers en het blijven herhalen van de noodzaak voor de verandering. “Desnoods legt ze acht keer uit waarom dingen moeten veranderen, maar dat zou ze ook gewoon doen,” aldus een medewerker over haar leidinggevende.

Naast begrip voor de oude cultuur, zoals beschreven in punt 1, komt ook het enthousiasme van de leidinggevende voor de nieuwe cultuur naar voren.

Het leidinggeven aan de verandering lijkt van binnenuit te komen, en medewerkers lijken deze echtheid ook op te merken. Of zoals een teamlid het verwoordde: “Hij had er gewoon lol in, een leidinggevende die er echt voor ging.”

Conclusie

In de zeven cases vallen zes overeenkomsten in de aanpak van cultuurverandering binnen team op:

- Bewustwording van oud en nieuw cultuurgedrag.
- Verandering van teamsamenstelling.
- Zorgen voor openheid en vertrouwen.
- Zorgen voor wij-gevoel en ‘teamassertiviteit’.
- Stimuleren van (zelf)reflectie en het nemen van verantwoordelijkheid.
- De gedrevenheid van de leidinggevende.

Deze overeenkomsten zijn in lijn met succesfactoren in de bestaande

HET VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL VAN DE LEIDINGGEVENDE IS EEN DOORSLAGGEVENDE FACTOR



'ALS JE WILT BLIJVEN KLAGEN, PRIMA, MAAR NIET BIJ MIJ'

literatuur over organisatiecultuur en veranderkunde. De toegevoegde waarde van het onderzoek zit dan ook niet zozeer in de succesfactoren zelf, maar in de praktische doorvertaling van deze factoren. Hoe wordt er in de praktijk handen en voeten aan gegeven? Wat is het effect hiervan op de beleving van het team? Wat daarbij opvalt is de rol van de leidinggevende. Die dient vooral in het begin van het proces aanwezig te zijn, direct contact te hebben met zowel het individu als met de groep, doortastend te zijn in zijn acties en niet bang te zijn om in te grijpen in de samenstelling van het team. Het kunnen smeden van een sterk team, waarin openheid, vertrouwen en gedeeld probleem-eigenaarschap bestaan en mensen zich kwetsbaar opstellen, lijkt in elk geval een belangrijke basiscompetentie te zijn voor leidinggevendenden die een cultuurverandering in hun team willen realiseren: bij het fundament beginnen.

Ir. J. van de Goor werkt als organisatieadviseur vanuit haar eigen bureau Legende, gespecialiseerd in teamontwikkeling en cultuurverandering.

Zij werkt daarnaast freelance voor o.a. Schouten & Nelissen. Dr. A. van Nistelrooij werkt in deeltijd als Universitair Docent Verandermanagement & Organisatieadvies aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Daarnaast begeleidt hij organisatieveranderingsprocessen bij verschillende bedrijven en instellingen.

jackyvandegoor@legende-advies.nl

Literatuur

- Deal, T., en A. Kennedy, *Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life* (1982) Addison-Wesley, Reading, VS.
- Van Nistelrooij, A. *Werken met conferenties: Het collectief organiseren van team based organisaties* (2000) Lemma, Utrecht.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek rubriek Gedrag en cultuur.



Van Verzuim naar Vitaliteit

V-plan helpt uw rendement te verbeteren. Doordat gezonde medewerkers beter presteren en verzuim afneemt. Samen met u werken we aan de beste balans tussen fysieke en geestelijke gezondheid, tussen individu en organisatie. Beter worden zonder ziek te zijn.

www.v-plan.nl
T (030) 245 72 72
F (030) 245 72 75

achmea arbo

