

Cultuur veranderen

Wat (niet) te doen?



van
nim
wegen

Zeven succesfactoren voor cultuurverandering

Wees duidelijk en verbind

Benut wat er al is

Geef ruimte en zorg voor context

Blijf dichtbij

Doe veel en met aandacht

Volhard

Gebruik de energie van de onderstroom

Benut wat er al is

Bouw verder, niet opnieuw: houd rekening met waar de organisatie en medewerkers in de afgelopen jaren al in investeerden en laat goed wat goed is. Gebruik de aanwezige energie, lol, ambities.

Een risico bij cultuurtrajecten is uitstralen dat het voorheen 'verkeerd' was. Terwijl er natuurlijk veel goed is en de verandering voortkomt uit veranderende eisen, ambities of omstandigheden. De historie van de organisatie kan helpen om de drijfveren terug te vinden. Je begint bijna nooit opnieuw, maar bouwt voort op een fundament. Neem ruimte om terug te kijken of even te vertragen, en sta stil bij waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en wat de waarde daarvan is geweest, om daarna weer vooruit te gaan.

Erken en heb oprechte aandacht voor de geschiedenis van mensen en van de organisatie. Sta als dat nodig is stil bij een te verwerken verlies. Vraag door naar wat goed gaat en wat beter kan, wanneer collega's lol hebben met elkaar en waar ze trots op zijn.

Wees duidelijk en verbind

Wees duidelijk over wat 'de bedoeling' is! Geef het concrete betekenis. Leer aansprekende verhalen vertellen. Gebruik heldere taal. Onderzoek vervolgens of het aansluit. Help mensen het te snappen en zich ermee te verbinden: zeker in het begin is er behoefte aan een kader, aan helderheid. Geef mensen de mogelijkheid na te denken, te voelen en te visualiseren. Geef ze handvatten om te onderzoeken hoe 'de' bedoeling zich verhoudt met hun eigen bedoeling. En wat dat gaat betekenen voor hun werk en gedrag. Verhelder de noodzaak van de verandering, geef richting vanuit het besef dat je blinde vlekken hebt en dat collectieve intelligentie altijd groter is.

Organiseer kritische mee- en tegenkijkers. Denk niet strategisch over het creëren van 'draagvlak' maar voer levendige en diepgaande gesprekken met alle betrokkenen. Luister oprecht naar reacties en neem de wijsheid daar uit mee. Zorg voor communicatie op alle niveaus en over allerlei onderwerpen. Iedereen aan het woord! Ontwikkel samen verder en laat je verrassen door nieuwe perspectieven.

Geef ruimte en zorg voor context

Leiding geven in een veranderende organisatie betekent veel doen maar ook veel loslaten. Doen: inspireren, aandacht geven én context organiseren. De context om te kunnen veranderen moet in orde zijn. Denk aan hoe gestuurd wordt, hoe systemen zijn ingericht, hoe begroot wordt. Ontregel of help complexiteit vereenvoudigen. Zo dat er ruimte ontstaat.

Loslaten: vertrouw op de wijsheid en het initiatief van medewerkers. Zelf sturen vraagt niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor proces of resultaat, maar ook (juist) voor eigen gedrag en eigenaardigheden. Leren loslaten vraagt om zelfkennis over wat je allemaal vasthoudt. Vergeet niet dat ruimte krijgen of geven in het verleden niet altijd vanzelfsprekend was, dat mensen daaraan moeten wennen en erin moeten ontwikkelen. Leer de verantwoordelijkheid te laten daar waar die hoort. Creëer helderheid in rollen.

Geef ruimte voor eigen ideeën die bijdragen aan 'de bedoeling'. Vergeef jezelf en je collega's vergissingen en terugvallen. Laat goed voorbeeldgedrag zien: wees creatief én kwetsbaar. Investeer in leiderschapsontwikkeling. Stimuleer leiders en andere sleutelfiguren zich te disciplineren, oprecht en respectvol te luisteren en zich uit te spreken. Bied hen praktische tools die het verandervermogen van teams versterken.

Blijf dichtbij

Dichtbij de (werk)praktijk van alledag blijven maakt veranderen gericht en concreter en daardoor eenvoudiger en leuker. Ga niet naar de hei maar blijf in huis. Wees als leider zichtbaar en aanspreekbaar voor mensen en de veranderingen die ze doormaken. Wees alert op ingesleten vanzelfsprekendheden in gedrag en communicatie. Gebruik praktijkvoorbeelden, werkprocessen en klantervaringen om de verandering voelbaar te maken. Zet de juiste medewerkers bij elkaar. Zorg voor persoonlijke intensieve begeleiding. Zorg dat het gesprek en de ervaring diepgang hebben en tot transformationeel leren leiden. Werk met een plan én improviseer op basis van wat er gebeurt tijdens het ontwikkelproces in de praktijk.

Creëer werkplaatsen voor trainingen en coaching sessies, verander en reflectiebijeenkomsten bij of in de eigen gebouwen. Gebruik de praktijk, bespreek casuïstiek, haal klanten naar binnen, oefen in eigen team en met collega's. Vermijd abstracte theorieën en 'ver van mijn bed' sessies; die zijn zonde van tijd en energie. Werkend leren en samen ervaringen opdoen beklijven wél en zijn makkelijker in te passen. Geniet van het proces en van de kleine successen. Vergader minder maar effectiever en met veel meer plezier. Breng humor, warmte en relativering: zodat er ook stralend gefaald mag worden, en echt geleerd wordt.

Volhard

Cultuurverandering vraagt om een lange adem. Hou vol!! Wij weten uit ervaring dat culturen niet makkelijk veranderen, mensen schieten terug in oude gebruiken zodra je even niet oplet. Wees daarbij zelf het goede voorbeeld: communiceer en gedraag je consistent, laat je feedback geven en wees open over je eigen vergissingen. Maak de ontwikkeling en effecten zichtbaar, en je waardering daarvoor ook. Zorg dat er een cultuur en taal ontstaan waarmee mensen elkaar aanspreken op gedrag dat de positieve verandering tegenwerkt.

Houd goed overzicht op de noodzakelijke ontwikkeling vanuit een regiegroep. Organiseer in overleg samenhangende interventies en noodzakelijke trainingen en coachsessies op maat. Betrek steeds andere medewerkers bij de invulling van de interventies. Evalueer hoe de interventies en sessies verlopen en monitor wat ze daadwerkelijk opleveren, in nieuwe resultaten en nieuw gedrag. Spiegel structureel met medewerkers dwars door de organisatie.

Doe veel en met aandacht

Veel kleine ontwikkelbijeekkomsten hebben meer effect dan een paar grote. Kleine activiteiten houden makkelijker de aandacht vast. Ze zijn makkelijker in het werk te passen dan langdurige sessies. Ze bezinken sneller. En het draagvlak ervoor is vaak groter. Organiseer dwars door de organisatie veel kleine originele interventies. Niet iedereen hoeft door dezelfde 'wasstraat'. Verschillende medewerkers maken verschillende ontwikkelingen door, samenhangend met hun functies, rollen, persoonlijkheden, talenten en perspectief.

Kijk mee vanuit een coachende houding, richt de aandacht op wat goed gaat en stimuleer verbeteringen. Werk vanuit oprechte aandacht en kritisch respect. Creëer psychologische veiligheid in teams: neem tijd om samen te reflecteren op de samenwerking en leer om de verandering te zien als een voortdurend leerproces. Verbind de persoonlijke ontwikkeling met de praktijk en zorg dat de collega's elkaars leer processen zien en er feedback op geven.

Leer en disciplineer elkaar coachende gesprekken te voeren. Leer coachen on the job en vlieg in bij teambesprekingen. Wees zorgzaam maar waar nodig ook confronterend.

Gebruik de energie van de onderstroom

De onderstroom bepaalt de richting van alles! Om richting te kunnen geven aan je organisatie moet je contact maken met dat wat niet wordt uitgesproken maar wel voelbaar is. Het is belangrijk en noodzakelijk om de spannende en ongemakkelijke gesprekken niet uit de weg te gaan, maar ze actief op te zoeken. Dat wat mensen wel tegen elkaar zeggen bij de koffieautomaat, maar niet in de vergadering, bepaalt of dat wat besloten lijkt in de vergadering ook werkelijkheid wordt. De onderstroom is een onzichtbare cultuurbeïnvloeder. De effectiviteit van het werk en het verandervermogen van de organisatie worden daar bepaald.

Voer daartoe het niet gevoerde gesprek. Wees voortdurend alert op wat gezegd wordt én op wat niet gezegd wordt. Leer omgaan met het ongemakkelijke gevoel en zoek het op. Leer oordeel-loos te luisteren. Leer om in het tegengeluid creativiteit en energie te horen en erkennen. Ontwikkel lef om te luisteren naar boosheid, verdriet en onzekerheid. Durf vervolgens door te pakken, aan te spreken en af te spreken.

Annemiek Hormann

Annemiek is zelfstandig trainer en coach. Ze brengt energie, creativiteit en meer compassie bij ontwikkeling van teams en leiderschap.

a.hormann@planet.nl
06 - 29 45 60 20
www.annemiekhormann.nl

Karin Waldram

Karin is ervaren organisatieadviseur. Cultuurverandering is dagelijks onderdeel van haar werk, waarin betrokkenheid en pragmatisme centraal staan.

k.waldram@vannimwegen.nl
020 - 676 69 02
www.vannimwegen.nl