

moet op de schop



In de discussie over de toekomst van SW-bedrijven wordt steeds vaker verandering van de organisatiecultuur als sleutel tot succes genoemd. Maar waar hebben we het dan over? En op welke manier kan cultuurverandering helpen bij de uitdagingen waar de branche voor staat?

Deel I van een tweeluik over cultuur en cultuurverandering in de SW.

Tekst: Femke Bennenbroek, sociaal psycholoog en mede-eigenaar en directeur van ZINZIZ
Foto's: Ivonne Zijp (gemaakt bij diverse SW-bedrijven)

De harde realiteit is dat we vanaf volgend jaar het meeste geld uitgeven aan sociale zekerheid. De miljoenennota van afgelopen september laat een enorm bedrag zien van 78,6 miljard euro. Dat is meer dan we aan zorg besteden en ongeveer 30 procent van de totale uitgaven van de overheid. Onze sociale zekerheid heeft dus een bijzondere omvang. En wat je politieke voorkeur ook is, we zullen dit moeten beteugelen. De vraag is alleen hoe. Is dit een kwestie van economische crisis, van de Polen die in grote getale naar ons land zijn gekomen, van te riante regelingen? Of is er wat anders aan de hand en kunnen we het 'meer met minder' realiseren door kritisch naar de uitvoering van SW-bedrijven te kijken? Door de jaren heen is de uitvoering van de sociale zekerheid gelegd bij verschillende organisaties, afhankelijk van de indicatie en de geldstroom. Vanuit een enorme maatschappelijke betrokkenheid en bevlogenheid worden mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt begeleid. En worden werkgevers overtuigd om deze mensen via verschillende constructies te laten werken. Toch weten

we met elkaar – en dat spreken we ook regelmatig uit – dat het beter kan en moet. Al decennia worden er initiatieven gestart met de insteek om het effectiever en efficiënter te doen; zijn er enorm veel organisaties betrokken bij het optimaliseren van duurzame uitstroom. Toch blijven we dezelfde discussie voeren als tien jaar geleden en bekruip ons regelmatig het gevoel dat we veel te langzaam en veel te kleinschalig vooruitgang boeken. Hoe kan dat? Waarom blijkt het zo moeilijk om deze optimalisatie door te voeren? Steeds vaker wordt daarin de organisatiecultuur genoemd en steeds vaker wordt er aan cultuurverandering gewerkt. Maar waar hebben we het dan over? Wat is een organisatiecultuur? En is die bij SW-bedrijven anders dan bij andere bedrijven?

Evenwicht zoeken

Het realiseren van cultuurverandering begint bij het goed begrijpen van de organisatiecultuur. Zoals bij zo veel begrippen blijkt ook hier dat de meningen behoorlijk uiteenlopen. Zo beschrijven Sanders en Neuijen (1999) bedrijfscultuur als 'de gemeenschappelijke verstandhouding



Ga je als SW-bedrijf voor een nieuw kantoor met designmeubels bij de receptie? Of kies je voor een bestaand pand, waar je meubels uit de eigen productie gebruikt? Het geeft bezoekers direct een beeld van de organisatie.

van de leden van en de belanghebbenden bij het bedrijf'. Schein (1992) beschrijft het als 'een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen'. Andere definities vermelden vooral houding en gedrag: 'De wijze waarop de leden van de organisatie zich intern in hun onderlinge relaties en extern in hun relaties met klanten en leveranciers gedragen.' (Noordgraaf, Veenswijk & Vermeulen, 2004) De cultuur van elke organisatie is gebaseerd op een groot aantal gemeenschappelijke aannames. Aannames die vaak onbewust en gaandeweg in de organisatie zijn gevormd. De definitie die wij hanteren is dan ook: 'Een organisatiecultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven regels die een organisatie vormt. En die de interactie tussen medewerkers onderling en met stakeholders uitdrukt.' Een van de meest typerende kenmerken van een organisatiecultuur is dat deze naar een equilibrium zoekt (Straathof, 2009). Een organisatiecultuur vaart dus wel bij een evenwicht en zal daar continu naartoe (willen) bewegen. Op het moment dat een evenwicht is bereikt, is het ook moeilijk om daar verandering in aan te brengen: cultuurverandering is immers het doorbreken van een bestaand evenwicht om een nieuw evenwicht realiseren.

Onderdelen organisatiecultuur

Een organisatiecultuur bestaat dan uit vier onderdelen (Schein, 2000; Straathof, 2009):

1) Uiterlijke kenmerken

De meest in het oog springende kenmerken (zeker voor buitenstaanders) van een organisatiecultuur zijn de uiterlijke kenmerken. Denk aan de architectuur, maar ook aan de inrichting van het kantoor. Ga je als SW-bedrijf voor een nieuw kantoor met designmeubels bij de receptie? Of kies je voor een bestaand pand, waar je meubels uit de eigen productie gebruikt? Het geeft bezoekers direct een beeld van de organisatie. Maar het begint al bij de naam van de organisatie: noem je jezelf SW-bedrijf? Of detacheringorganisatie of arbeidsontwikkelbedrijf? De toon is meteen gezet. De externe communicatie is ook een belangrijk uiterlijk kenmerk: hoe bijvoorbeeld de website, persberichten en social media invulling krijgen, zowel in vorm als in inhoud.

2) Gedrag

De meest zichtbare uiting van een organisatiecultuur (ook voor buitenstaanders) is het gedrag van de medewerkers. Bij SW-bedrijven heb je het dan over de manier waarop SW-medewerkers worden begeleid, hoe casemanagers en jobcoaches worden aangestuurd, maar ook

hoe werkgevers in de regio worden benaderd. De aanleiding voor cultuurverandering ligt vaak in het verschil tussen het huidige en het gewenste gedrag binnen de organisatie. De begeleiding van SW-medewerkers moet bijvoorbeeld veranderen van een hulpverlenende aanpak naar een zelfsturende aanpak. Of werkgevers moeten vraaggericht in plaats van aanbodgericht worden benaderd.

3) Mindset

De mindset van een organisatie is vaak minder zichtbaar, maar wel heel herkenbaar voor de medewerkers. In de mindset komen de waarden en overtuigingen van de medewerkers bij elkaar. Ze vormen daarmee de kern van een organisatiecultuur en de basis van het gedrag. Een waarde is wat men belangrijk vindt en als de 'juiste' manier van denken of doen ziet. Deze waarde is gebaseerd op een overtuiging: kleine, persoonlijke ideeën over hoe de werkelijkheid in elkaar zit, dus hoe mensen de werkelijkheid om zich heen interpreteren. Waarden en overtuigingen helpen mensen bij het vormgeven van hun eigen gedrag, maar ook bij het interpreteren en beoordelen van het gedrag van anderen. Ze zijn dus nauw gekoppeld aan hoe mensen naar zichzelf kijken en naar de organisatie waar zij werken. Waarden en overtuigingen waar bij SW-

bedrijven veel naar wordt gehandeld zijn 'Werk boven uitkering'. 'Iedereen kan op een bepaalde manier participeren', of 'Deze aanpak is hartstikke mooi, maar veel te ingewikkeld voor onze doelgroep'.

4) Groepsarena

De groepsarena van een organisatie beïnvloedt de uiterlijke kenmerken en het gedrag (de 'buitenkant' van een organisatiecultuur), maar ook de mindset (de 'binnenkant' van een organisatiecultuur). Met de groepsarena bedoelen we hoe medewerkers binnen een organisatie elkaars gedrag beïnvloeden (groepsdynamiek). Bijvoorbeeld hoe het gedrag van de leidinggevende het gedrag van medewerkers beïnvloedt, maar ook hoe medewerkers elkaars gedrag beïnvloeden. Invloed, status en waardering spelen een grote rol bij groepsdynamiek. Deze groepsarena is voor buitenstaanders vaak moeilijk te zien en voor de medewerkers zelf vaak moeilijk te benoemen. Toch bepaalt het voor een groot deel de organisatiecultuur.

De groepsarena bij SW-bedrijven is behoorlijk gecompliceerd omdat er feitelijk twee arena's in een organisatie samenkomen: een arena van de SW-medewerkers en een voor de 'reguliere' medewerkers. Vaak zijn er zelfs verschillende benamingen voor deze twee groepen medewerkers, verschillende werkplekken (locaties) en dus ook verschillende groepsdynamieken. Zo is bij de groepsarena van de SW-medewerkers pesten een veelvoorkomend probleem. Terwijl bij de groepsarena van de 'reguliere' medewerkers factoren als de dreiging van reorganisatie en sanering een grote rol spelen, maar ook hoge caseload en afbakening van de eigen taken.

Interventies

Zoals eerder gezegd zoekt een organisatiecultuur voortdurend naar een evenwicht. Dat maakt het des te moeilijker om een organisatiecultuur te veranderen. Mensen hebben behoefte aan een dergelijk evenwicht en zullen zich dus verzetten tegen een verandering in dat evenwicht. Om effectief een cultuurverandering teweeg te brengen zal er dan ook op alle vier de kenmerken moeten worden geïnterveneerd:



De meest zichtbare uiting van een organisatiecultuur is het gedrag van de (al dan niet gedetacheerde) medewerkers. Bij SW-bedrijven heb je het dan over de manier waarop SW-medewerkers worden begeleid, hoe casemanagers en jobcoaches worden aangestuurd, maar ook hoe werkgevers in de regio worden benaderd.



Met de groepsarena bedoelen we hoe medewerkers binnen een organisatie elkaars gedrag beïnvloeden (groepsdynamiek). Bijvoorbeeld hoe het gedrag van de leidinggevende het gedrag van medewerkers beïnvloedt, maar ook hoe medewerkers elkaars gedrag beïnvloeden. Invloed, status en waardering spelen een grote rol bij groepsdynamiek.

1) Uiterlijke kenmerken

Hoewel de uiterlijke kenmerken het meest opvallen, zijn die vaak resultanten van een organisatiecultuur en niet zozeer de basis. Ze kunnen wel een houvast zijn voor het in beweging krijgen van een cultuurverandering, juist omdat een verandering snel zichtbaar is. Maar om een blijvende organisatieverandering teweeg te brengen is (veel) meer nodig.

2) Gedrag

Gedrag is het meest veranderbare onderdeel van een organisatiecultuur. Gedrag is immers makkelijk over te nemen door anderen. De truc is om ervoor te zorgen dat het gewenste gedrag (en niet het oude gedrag) zich verder ontwikkelt tot gewoonten en routine. Er zal dus veel aandacht moeten worden besteed aan:

- bewustwording van de impact van het huidige gedrag;
 - gerichte gedragsverandering naar het gewenste gedrag;
 - commitment aan het gewenste (en soms nieuwe) gedrag;
 - beklijven van het gewenste gedrag.
- Hoewel gedrag het meest veranderbare

onderdeel is van een organisatiecultuur, is duurzame gedragsverandering niet mogelijk als er niet ook wordt geïnterneerd op mindset.

3) Mindset

Een mindset die past bij het gewenste gedrag is essentieel voor elke cultuurverandering. Toch is dit het moeilijkste onderdeel om te veranderen. Omdat de waarden en de overtuigingen van mensen aan de basis staan van het omgaan met de werkelijkheid, zullen mensen niet snel geneigd zijn om deze basis los te laten. Er wordt dan immers van hen gevraagd om hun basis te verlaten voor een onbekende nieuwe basis.

Een belangrijke mindset die nodig is voor een cultuurverandering is een leeroriëntatie.

4) Groepsarena

De groepsarena is erg belangrijk bij elke cultuurverandering. Medewerkers hebben vertrouwen in elkaar en werken goed samen. Ondersteunen elkaar in het veranderproces en gunnen elkaar een

leerproces, waarbij fouten maken niet leidt tot het buitensluiten van de groepsdynamiek maar wordt gezien als een kans om van en met elkaar te leren. Het management speelt ook een belangrijke rol in een positieve en effectieve groepsarena: het zal het goede voorbeeld moeten geven.

De groepsarena is vaak een belangrijke bron van weerstand: een individu kan wel verandering willen, maar de meerderheid van de medewerkers en dus de groepsarena moet daar wel in mee willen.

Waar ligt het probleem

Uit de beschrijving van deze onderdelen blijkt dat de organisatiecultuur een cruciaal onderdeel van een organisatie is. In sommige definities wordt een organisatiecultuur zelfs beschreven als 'alles wat de wereld van een organisatie uitmaakt.' (Straathof, 2009) De organisatiecultuur is daarmee de meest fundamentele voorwaarde voor een organisatieverandering. Maar vaak ook het grootste obstakel in het proces naar die verandering. Cultuurverandering vraagt dus de nodige

Organisatiecultuur SW-bedrijf: anders dan bij commerciële organisaties?

Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de organisatiecultuur in publieke en private organisaties. De afgelopen jaren zijn de verschillen tussen SW-bedrijven en private organisaties echter steeds kleiner geworden. Een belangrijk onderscheid was immers dat private organisaties als primair doel hebben om winst te maken. En dat deze organisaties ook failliet kunnen gaan op het moment dat zij hier niet in slagen.

Hoewel het nog steeds zo is dat SW-bedrijven financiering vanuit de overheid krijgen, moeten zij steeds meer inkomsten generen uit commerciële activiteiten om te voorkomen dat zij failliet gaan. Ook is het zo dat gemeenten steeds minder bereid, of in staat, zijn om SW-bedrijven bij een dreigend faillissement financieel bij te staan.

Een ander verschil tussen publieke en private organisaties, namelijk dat publieke organisaties vanuit een impliciete monopoliepositie werken, is ook steeds minder aanwezig. SW-bedrijven moeten immers steeds meer de concurrentie aangaan met re-integratiebedrijven, uitzendbureaus en soms zelfs de gemeente. Een belangrijk verschil waar SW-bedrijven nog steeds, en op dit moment in sterke mate, mee te maken hebben is politieke nabijheid. Het beleid en de organisatie van SW-bedrijven worden voor een groot deel bepaald door de landelijke, maar vooral ook de lokale politiek. Veranderingen in de wetgeving, de budgetten van de gemeente en de politieke agenda van de wethouders hebben direct invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering en de organisatiecultuur van SW-bedrijven. Met de komende gemeenteraadsverkiezingen wordt deze invloed des te zichtbaarder.

Publieke organisaties zijn feitelijk hybride geworden (In 't Veld, 1995; Kickert, 1998; Rainey, 1991): ze proberen tegenstrijdige waarden en doelen te verenigen, zoals het realiseren van omzet en een zorgvuldige arbeidsontwikkeling, in een context die zowel uitvoerend, commercieel als politiek gekleurd is.

en gestructureerde aandacht. De eerste en belangrijkste vraag is dan ook: voor welke probleem is de cultuurverandering de oplossing? De behoefte aan cultuurverandering is immers pas aan de orde als er een (gedrags)probleem is gesignaleerd dat veranderd moet worden. Het antwoord op deze vraag is bij SW-bedrijven terug te voeren op de missie. Voor veel SW-bedrijven is die een variant op: het zo veel mogelijk mensen laten meedoen in de maatschappij en het benutten van talenten en mogelijkheden. Het probleem dat we daarbij zien is dat we daar (nog) onvoldoende effectief in zijn, ondanks alle tijd, energie en geld die we erin steken. Waarom is cultuurverandering dan een oplossing voor dit probleem? Omdat we signaleren dat een groot deel van het ervaren probleem voortkomt uit de bestaande organisatiecultuur. Binnen de sociale zekerheid (en zeker niet alleen daar) heeft zich een cultuur ontwikkeld die onvoldoende bijdraagt aan het te bereiken resultaat. Hoe gaan we

dit oplossen en kunnen we dit wel? Heel eerlijk gezegd hebben we weinig keus. Maar de vraag hoe we dat voor elkaar krijgen is ingewikkelder te beantwoorden.

Methodische aanpak

We zien dan ook meteen waarom cultuurverandering binnen de SW nog steeds aandacht vraagt. Het is namelijk nogal wat. We willen op veel verschillende onderdelen een behoorlijke verandering teweegbrengen. En deze verandering ook nog toepassen voor verschillende processen, zoals arbeidsontwikkeling, productie, werkgeversbepandering, strategie en beleid. Deze onderdelen en processen moeten dan integraal bij elkaar komen in het cultuurveranderingsproces dat medewerkers stimuleert om vanuit een gedeelde mindset effectief en efficiënt bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Het is dan ook zaak om een dergelijke ambitieuze cultuurverandering methodisch aan te pakken. ■

Referenties:

- Hoewijk, R.V. (1988). *De betekenis van de organisatiecultuur. Een literatuuroverzicht.* Mens en Organisatie.
- In 't Veld, R.J. (1995). *Spelen met vuur.*
- Kickert, W.J.M. (1998). *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten: over publiek management van hybride organisaties.*
- Noordgraaf, M., Veenswijk, M. & Vermeulen, J. (2004). *Culturen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector.* Bestuurskunde.
- Rainey, H. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations.*
- Sanders, G. & Neuijen, B. (2002). *Bedrijfs-cultuur: diagnose en beïnvloeding.*
- Schein, E.H. (2000). *The corporate cultural survival guide. Sense and nonsense about cultural change.*
- Straathof, A.J.M. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen.*

In de volgende editie van SW-Journaal vind je deel II van dit artikel, waarin de auteur een concrete invulling van deze aanpak geeft.

Voorbeelden van een gewenste organisatiecultuur

Een gewenste organisatiecultuur kan verschillende vormen aannemen. Hieronder een aantal voorbeelden van gewenste (onderdelen van de) organisatiecultuur voor een SW-bedrijf:

1) Gewenste uiterlijke kenmerken

Waar veel SW-bedrijven naartoe werken is afstand nemen van het stereotype beeld van de SW. Dus niet meer een hulpverleningsinstantie met 'zielige mensen', maar een professionele organisatie die arbeidskrachten ontwikkelt en levert. Dat betekent bijvoorbeeld ook een professionele manier van presenteren, een verzorgd kantoor met een zakelijke uitstraling, professionals in gepaste kleding en een huisstijl die aansluit bij de taal van de arbeidsmarkt.

2) Gewenst gedrag

Het gewenste gedrag bevat veel verschillende en veelomvat-

tende onderdelen, zoals vakmanschap, professioneel en methodisch handelen, en vraaggericht werken.

3) Gewenste mindset

Een gewenste mindset is er een die gebaseerd is op vertrouwen. Vertrouwen in de meerwaarde van de eigen organisatie. Maar minstens net zo belangrijk: vertrouwen in de doelgroep. Een andere belangrijke gewenste mindset is die van verantwoordelijkheid: verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol binnen de organisatie, maar ook verantwoordelijkheid (durven) neerleggen bij de doelgroep.

4) Gewenste groepsarena

Een gewenste groepsarena is er bijvoorbeeld een van resultaatgerichtheid, samenwerking, vertrouwen en respect.

