

Cultuurverandering in de SW als doelgerichte interventie

Directie geeft het

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 II van een tweeluik over cultuur en cultuurverandering in de SW: de doelgerichte aanpak.

Tekst: Femke Bennenbroek, sociaal psycholoog en mede-eigenaar en directeur van ZINZIZ | Foto's: Iyonne Zijp

Er zijn voorbeelden genoeg van mislukte cultuurveranderingen. En evenveel artikelen om uit te leggen wat daar de redenen voor zijn. Toch kan een cultuurveranderingstraject voor een SW-bedrijf een effectieve interventie zijn om een gewenste verandering teweeg te brengen. Dit vraagt wel om een gestructureerde en doelgerichte aanpak. En dat begint al met de vraag: welk doel willen we met de cultuurverandering bereiken? Want cultuurverandering is een middel, geen doel op zich. Veel SW-bedrijven hebben de afgelopen jaren al meerdere verandertrajecten doorlopen, over het algemeen met weinig (blijvend) resultaat. Er is dan ook 'moeheid' ontstaan, vooral bij de professionals. Veelgehoorde reacties zijn: 'Dit verhaal heb ik vaker gehoord'. Of: 'Over een halfjaar is ook dit wel weer overgevaaid.' Niet helemaal onterecht of ongrijpelijk. Te vaak zijn er verandertrajecten ingezet waarbij de start wel wordt gemaakt maar waarbij de verdieping of verbreding of de cruciale randvoorwaar-

den ontbreken. Noem het dus vooral geen cultuurverandering (Van Es, Boonstra & Tours, 2009).

Een cultuurverandering bij een SW-bedrijf brengt zo haar eigen uitdagingen met zich mee. Zo heeft een SW-bedrijf drie primaire processen, in plaats van een enkel primair proces dat focus aanbrengt. Voor een SW-bedrijf zijn immers arbeidsontwikkeling, productie en werkgeversbenadering evenredig relevant voor het behalen van de doelstellingen. En er is zelfs een vierde proces van management, beleid en HRM in de ondersteuning. De primaire processen en de kenmerken van de organisatiecultuur moeten integraal worden meegenomen in het cultuurveranderingsproces. Zodat medewerkers vanuit een gedeelde mindset worden gestimuleerd om effectief en efficiënt bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie.

Cultuurverandering als proces

Een cultuurverandering heb je dus niet



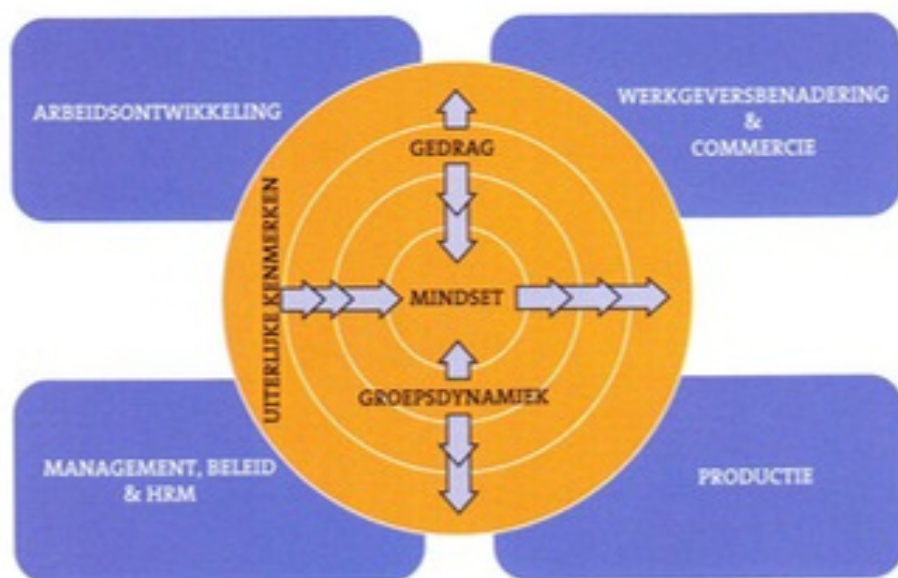
goede voorbeeld



Waar veel SW-bedrijven naartoe werken, is afstand nemen van het stereotype beeld van de SW. Dus niet meer als hulpverleningsinstantie met 'zielige mensen', maar een professionele organisatie die arbeidskrachten levert en ontwikkelt.



Het gewenste gedrag bevat veel verschillende en veelomvattende onderdelen, zoals vakmanschap, professioneel en methodisch handelen, en vraaggericht werken.



een-twee-drie gerealiseerd. En al helemaal niet als je wilt dat de verandering beklijft. Het is daarom verstandig om de cultuurverandering als een proces te zien dat directie en professionals samen doorlopen. Dit proces kent vier fasen:

Fase 1: analyse en voorbereiding

In de voorbereidingsfase wordt concreet in kaart gebracht wat de aanleiding is voor de cultuurverandering. De cultuurverandering is immers een middel om een bepaald doel, een bepaalde gedragsverandering, te bereiken.

Dit vraagt dus om een concrete formulering van de doelen van de cultuurverandering. Om dit mogelijk te maken is een gedegen analyse van de gewenste en bestaande mindset, gedrag en groepsarena nodig. En dat voor de gehele organisatie, maar ook voor de drie primaire processen van een SW-bedrijf afzonderlijk. Deze processen vragen ieder om een eigen, specifieke mindset en gedrag. Een acquisitiesprek met een werkgever vraagt immers om een andere aanpak dan een intakegesprek met een cliënt. Resultaat is dat de groepsdynamieken van de betrokken afdelingen ook vaak verschillen en afgebakende, gesloten dynamieken worden die niet meer aan-

Analyse van	Focus
1) Gewenste mindset, gedrag en groepsdynamiek	Voor de gehele organisatie én per primair proces
2) Huidige mindset, gedrag en groepsdynamiek	Voor de gehele organisatie én per primair proces
3) Overeenkomsten en verschillen	Tussen gewenst en huidig. En tussen de primaire processen
4) Gedeelde mindset	Verbinding van arbeidsontwikkeling, productie en werkgeversbenadering
5) Passende interventies voor verandering	Voor de gehele organisatie én per primair proces



Een gewenste mindset is een die gebaseerd is op vertrouwen. Vertrouwen in de meerwaarde van de eigen organisatie. Maar minstens net zo belangrijk: vertrouwen in de doelgroep.

sluiten bij en toegankelijk zijn voor de andere afdelingen. Terwijl de professionals van de verschillende primaire processen elkaar juist heel hard nodig hebben om hun doelen te realiseren. Verbinding van deze primaire processen begint dan ook met een analyse van de verschillen en overeenkomsten tussen de processen. Vervolgens kunnen de aanknopingspunten voor verbinding tussen deze afdelingen worden geïdentificeerd, waarbij de eigen focus, de vereiste mindset en het gedrag per primair proces blijven geborgd.

In deze fase begint de communicatie tussen directie en professionals vorm te krijgen. De directie geeft de aanleiding, urgentie en richting van de cultuurverandering duidelijk weer. De bovenstaande analyse is daarbij een goede basis, maar kan niet de inhoud van de communicatie zijn. Mensen veranderen hun gedrag niet zozeer door een gedegen analyse, maar door de persoonlijke relevantie en emoties die deze analyse oproept (Kotter & Cohen, 2002). Communicatie met voorbeelden van concrete situaties die tot de verbeelding spreken, waar de professionals een gevoel bij hebben, maakt dat mensen wel hun gedrag gaan veranderen.

En de communicatie gaat twee kanten op: de professionals delen op hun beurt hun ideeën voor de uitvoering met de directie. Vanuit hun ervaring en expertise zijn zij de aangewezen personen om mee te denken over hoe de verandering kan worden gerealiseerd. Gedeelde ideeën (mindset) en strategieën voor interventies vormen een solide basis voor de volgende fase.

Fase 2: starten

Hoe belangrijk een gedegen voorbereidingsfase ook is, het is net zo belangrijk om die fase niet te lang te laten duren en op tijd over te gaan tot actie. Als de doelstellingen en de benodigde interventies in grote lijnen (maar wel concreet) duidelijk zijn, kan worden gestart. Maar moet ook worden gestart. Te lang in de voorbereidingsfase blijven hangen brengt het risico met zich mee dat het momentum blijft steken in denken en praten. De focus in deze fase ligt dan ook op gerichte gedragsverandering. Om het proces aan het rollen te krijgen wordt vaak begonnen binnen een primair proces. Interventies gericht op gedrag worden expliciet gekoppeld aan het dagelijks werk van de professionals. Dit zorgt ervoor dat de verandering voor hen persoonlijk relevant en herkenbaar wordt.

Fase 2 heeft een hoog experimenteercentage. De organisatie gaat loskomen van het bestaande equilibrium en beweegt naar een nieuw equilibrium. In essentie een proces dat gepaard zal gaan met vallen en opstaan. De directie zal ruimte voor dit experimenteren moeten geven en het leerproces daaromheen moeten faciliteren. Ze heeft hierbij een belangrijke voorbeeldrol: niet alleen om het gewenste gedrag zelf in praktijk te brengen, maar ook om te demonstreren dat fouten maken een logisch en gewaardeerd onderdeel uitmaakt van het proces (Bennenbroek, 2013). Het accepteren van fouten is immers iets anders dan er ook daadwerkelijk van leren.

Fase 3: verdieping en verbinding

In deze fase worden de eerste successen behaald en worden de eerste positieve gevolgen van het veranderproces zichtbaar. Het vieren en zichtbaar maken van deze eerste successen is cruciaal, omdat zij het proces geloofwaardigheid en momentum geven. De professionals gaan steeds meer geloven dat een geslaagd verandertraject binnen handbereik is. Dit is dan ook het moment om de gedragsverandering te combineren met verandering van mindset en groepsdynamiek. Juist door deze interventies



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

te verbinden komt de organisatie los van het bestaande equilibrium en ontstaat er ruimte voor het nieuwe, gewenste equilibrium.

In deze fase wordt het proces ook uitgebreid naar de andere primaire processen. Er worden steeds meer professionals betrokken bij het proces, waarbij de cultuurverandering zich als een olievlek door de organisatie uitbreidt. Monitoring en voortschrijdend inzicht helpen het proces verder. Zeker als de directie, het management en de professionals uit de verschillende primaire processen gezamenlijk aan de slag gaan. Het is belangrijk om de verschillende perspectieven bij elkaar te brengen en regelmatig en open met elkaar te communiceren over de voortgang en de noodzaak tot bijsturen.

Een belangrijke uitdaging in deze fase is het voorkomen van vermoeidheid. De professionals zijn al enige tijd hun gebruikelijke taken aan het combineren met de taken in het veranderproces. Hierdoor kan er een hoge werkdruk ontstaan waardoor het veranderproces niet de tijd, ruimte en aandacht krijgt die het verdient. Voldoende doorlooptijd uittrekken voor het veranderproces helpt om vermoeidheid te voorkomen.

Fase 4: bekijken

In fase 3 heeft de verandering momentum gekregen en zijn de eerste successen behaald. Maar het is ook onvermijdelijk dat er tegenslagen en teleurstellingen zullen komen. Het is dan ook van belang om hierop te anticiperen en de professio-

nals tegen deze tegenslagen te sterken. Door samen met hen te anticiperen op mogelijke tegenslagen, samen effectieve oplossingen te bedenken en die ook toe te passen, blijft het momentum bestaan. De rol van de directie is hier weer cruciaal: zij geeft namelijk niet op en straalt vertrouwen in succes uit. Tegenslagen en teleurstellingen worden samen met de professionals proactief het hoofd geboden en als logisch onderdeel en als leerervaring binnen de organisatie meegenomen. Op deze manier wordt het probleemoplossend vermogen van de organisatie vergroot. Het vertrouwen in het succes van het veranderproces wordt gevoed en, nog belangrijker, het vertrouwen in het behalen van de missie en de doelen van het SW-bedrijf.

Zelfsturing van professionals	Sturing vanuit directie		
	Strak (Opleggen & voorkauwen)	Gedeeld (Meenemen & keuze geven)	Los (Zelf laten bedenken)
Hoog	Irritatie & verzet (destructieve frictie)	Verveling & apathie (destructieve frictie)	Enthousiasme (congruentie)
Gemiddeld	Verveling (destructieve frictie)	Zekerheid (congruentie)	Uitdaging (constructieve frictie)
Laag	Veiligheid (congruentie)	Utdaging (constructieve frictie)	Angst & verzet (destructieve frictie)

Een cultuurverandering kan een effectieve manier zijn om een gewenste (gedrags-) verandering binnen een SW-bedrijf te weeg te brengen. Dit vraagt echter wel om een gestructureerde aanpak, waarbij aandacht is voor de verschillende elementen van de organisatiecultuur en hoe deze elementen in de primaire processen van arbeidsontwikkeling, productie en werkgeversbenadering invulling krijgen. Juist door deze verbinding is een duurzaam effectieve verandering mogelijk.

Faciliteren en uitvoeren

Het is belangrijk dat er duidelijkheid bestaat over de richting vanuit de directie en het eigenaarschap van het proces bij de professionals. Waarbij het ook weer belangrijk is dat de professionals niet het gevoel hebben dat de directie van het SW-bedrijf een cultuurverandering heeft ingezet om het vervolgens 'over de schutting te gooien'. Ze moeten juist worden gefaciliteerd en gestimuleerd in het realiseren van de verandering. Voor de directie is dat vaak een lastig te vinden balans. Een handreiking hiervoor is geïnspireerd op ideeën uit de hoek van de leertheorieën (Vermunt, 1997).

Wanneer de sturing van de directie aansluit op de mate van zelfsturing van de professionals is er sprake van congruentie

(aansluiting). Er wordt samengewerkt op basis van gedeeld vertrouwen en verantwoordelijkheid. Als de mate van sturing en de mate van zelfsturing niet aansluiten, ontstaat er frictie. Frictie kan positief uitpakken als een zekere mate van frictie en verstoring leidt tot nieuwsgierigheid en gretigheid bij de professionals. Als de gevraagde mate van zelfsturing veel te hoog of juist veel te laag is, ontstaat er destructieve frictie. Deze uit zich respectievelijk in angst, verveling of irritatie.

Samengevat

Elke cultuurverandering wordt mogelijk gemaakt door de juiste randvoorwaarden. Voor een effectieve, duurzame cultuurverandering binnen een SW-bedrijf zijn de volgende randvoorwaarden de sleutel tot succes:

- De cultuurverandering is een middel, geen doel op zich.
- De directie zet een heldere koers uit, de professionals zijn eigenaar van de verandering.
- Verantwoordelijkheid wordt gecombineerd met vertrouwen, veiligheid en ondersteuning.
- Er is een voortdurende open en tijdige communicatie die twee richtingen opgaat.
- Er is sprake van integratie van gedrag, mindset en groepsdynamiek met de

drie primaire processen van het SW-bedrijf.

- Er is een veilige omgeving om te experimenteren en te leren van fouten.
- Voor het verleden wordt respect getoond, maar vooral worden nieuwe successen gevierd en zichtbaar gemaakt. ■

In het novembernummer van SW-Journaal stond deel I van dit tweeluik over cultuur en cultuurverandering in de SW.

Literatuur

- Bennenbroek, F.T.C. (2013). Sociale zekerheid, een auto met drie wielen? Sociaal Bestek (wordt in december geplaatst).
- Van Es, R., Boonstra, J. & Tours, H. (red.) (2009). Cultuurverandering: mythe en realiteit. Praktijken, verhalen en reflecties. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). The heart of change. Boston: Harvard Business School Press.
- Straathof, A.J.M. (2009). Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen.
- Straathof, A. & Van Dijk, R. (2012). Cultuurverandering in de 21^e eeuw: Hot issue of hopeloos achterhaald?
- Vermunt, J. (1997). Leeractiviteiten van studenten. In Dam, G. ten, Hout, H. van, Terlouw, C. & Willems, J. (red.), *Onderwijskunde Hoger Onderwijs* (p. 3-45). Assen: Van Gorcum. 52

Korte terugblik op deel I: 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 veelomvattende onderdelen, zoals vakmanschap, professioneel en methodisch handelen en vraaggericht werken.

3. Gewenste mindset

Een gewenste mindset is er een die gebaseerd is op vertrouwen. Vertrou-

wen 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.