

## ***Veranderen vanuit visie en verbinding***

Jan-Willem Meiburg

Jan-Willem Meiburg is adviseur bij organisatieadviesbureau Turner. Turner, organisatie- en bestuursadvies voor strategie-implementatie, is er voor organisaties en mensen die hun prestaties en betekenis willen vergroten. Meer informatie kunt u vinden op [www.turner.nl](http://www.turner.nl). U kunt contact opnemen met de auteur via [jwmeiburg@turner.nl](mailto:jwmeiburg@turner.nl).

*Het woord 'veranderen' roept bij veel mensen kippenvel op. Het wordt zo vaak gebruikt. Het lijkt haast of verandering nog de enige constante is in organisaties, want stilstand is achteruitgang. Veranderen kan mensen ook inspireren en weer energie geven. Belangrijk daarbij is dat de verandering vanuit een inspirerende visie start en dat de verandering in verbinding met elkaar tot stand komt, zowel verbinding tussen de medewerkers als tussen de verschillende organisatieonderdelen.*

## **Inleiding**

In deze bijdrage wordt beschreven hoe u tot deze inspirerende visie en verbinding kunt komen. Dit is deels gebaseerd op de creatieregieaanpak (Copenhagen 2002) en op de ervaringen van organisatieadviesbureau Turner.

Deze bijdrage is als geheel te lezen, maar de paragrafen kunnen ook afzonderlijk van elkaar gebruikt worden, daarom hieronder een kort overzicht wat er in elke paragraaf is te vinden.

- Paragraaf 1 De aanleiding voor non-profitorganisaties die afhankelijk zijn van fondsenwerving om anno 2005 te veranderen, een andere mentaliteit is vereist.
- Paragraaf 2 Schetst de val waarin succesvolle organisaties terechtkomen. Veranderen vanuit succes is moeilijk, maar wel noodzakelijk.
- Paragraaf 3 Het totale veranderingsproces wordt geschetst aan de hand van het creatieregiemodel, visie en verbinding zijn hier cruciale onderdelen. Deze paragraaf geeft een totaaloverzicht.
- Paragraaf 4 De focus ligt hier op visievorming. Er wordt beschreven hoe een visie snel en inspirerend tot stand gebracht kan worden.
- Paragraaf 5 Het veranderingsproces moet bewust worden ingericht om de inspirerende visie ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. De gekozen veranderstrategie moet passen bij uw ambitie en uw organisatie.
- Paragraaf 6 Geen succesvolle verandering zonder goed leiderschap. De stijl van de leider moet passen bij de gekozen veranderstrategie (en niet andersom).
- Paragraaf 7 Een specifiek onderdeel van het verandertraject is de cultuurontwikkeling. Er wordt beschreven hoe dit belangrijke en lastige aspect aangepakt kan worden.

### **1 Van wetenschapper naar marktkoopman**

Voor de non-profitorganisaties die afhankelijk zijn van fondsenwerving is er anno 2005 een aantal directe aanleidingen om een verandering in gang te zetten. Deze organisaties zijn namelijk op weg naar ...

### **A ... de zappende donateur**

Donateurs worden steeds moeilijker te bereiken en te boeien. Net zoals bij de toename van het aantal tv-kanalen, gaan donateurs door het grote aanbod van goede doelen rondzappen om te kijken waar ze hun geld kunnen besteden. Het wordt dus de kunst om donateurs binnen te halen, maar met name om deze donateurs langdurig aan uw doel te binden.

Dit vraagt andere marketing- en relatiemanagementtechnieken en een andere instelling van uw medewerkers dan bij de traditionele donateur.

### **B ... de kritische donateur**

Behalve dat ze zappen worden donateurs ook steeds kritischer. Zij willen inzicht in de effectiviteit van hun donatie. Komt het geld echt ten goede aan het doel en wordt er niet te veel geld besteed aan de beheerorganisatie? Dit vraagt transparantie in de organisatie en een focus die niet alleen op het project/doel is gericht, maar nadrukkelijk ook op de donateur.

Ook dit vraagt een mentaliteitswijziging bij uw medewerkers.

### **C ... de projectfinanciering**

Door de omslag van structurele naar projectfinanciering en de introductie van de Wet maatschappelijke ondersteuning moeten subsidiestromen op een nieuwe manier worden benaderd. Medewerkers moeten meer ondernemerschap tonen om de financiering rond te krijgen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze meer:

- signalen uit het veld moeten opvangen;
- initiatieven in concrete projecten omzetten (en bovendien liefst niet te lang lopend);
- aandacht besteden aan de wijze van financieren;
- prioriteiten stellen ten aanzien van projecten. Soms moet het eigen plan wijken wanneer een ander plan kansrijker is.

Samenwerkingspartners zijn opeens concurrenten voor financiering.

De bovenstaande ontwikkelingen laten zien dat er in veel organisaties een cultuuromslag nodig is om de financiering via fondsenwerving in stand te houden.

Medewerkers met hun interne en inhoudelijke focus moeten zich ontwikkelen naar medewerkers met een externe focus. Zij moeten hun visie en projecten weten te verkopen; een verschuiving van wetenschapper naar marktkoopman.

## **2 Organisaties zitten verstrikt in hun succes**

Organisaties zijn eigenlijk altijd in ontwikkeling; het zijn net levende organismen. Soms is er een groeistuijp en maakt de organisatie een grote stap in haar ontwikkeling, als gevolg van interne of externe aanleidingen. Interne aanleidingen zijn vaak het gevolg van het groeien van de organisatie, waardoor een andere manier van organiseren onvermijdelijk wordt. Externe redenen kunnen zeer divers zijn en vragen bijna altijd om een mentaliteitsomslag. De omgeving stelt namelijk nieuwe eisen aan de organisatie.

### **2.1 Het ritme van groei en verval**

Continue verandering is altijd aanwezig. Om ons heen zien wij processen van groei en verval. Net als de seizoenen: in de winter is alles rustig, er gebeurt niets, de lente is van het nieuwe, het enthousiasme, de zomer is er voor de uitbundige groei, waarna in de herfst de aftakeling zichtbaar wordt.

Dit patroon wordt de S-curve genoemd. Deze curve is ook terug te vinden in organisaties. In een rustige periode (winter) beginnen nieuwe ideeën te ontstaan, bijvoorbeeld een nieuw product. Met veel enthousiasme en energie brengen enkele pioniers dit product tot bloei (lente), waarna anderen dit verder uitbouwen tot een groot succes (zomer). Na verloop van tijd is de groei er echter uit en ontstaat verval (herfst). De markt verkiest een ander product waardoor het oude product langzaam ten onder gaat (winter). Elke organisatie doorleeft dit patroon. Succesvolle organisaties zijn in staat deze aftakeling tijdig te onderkennen.

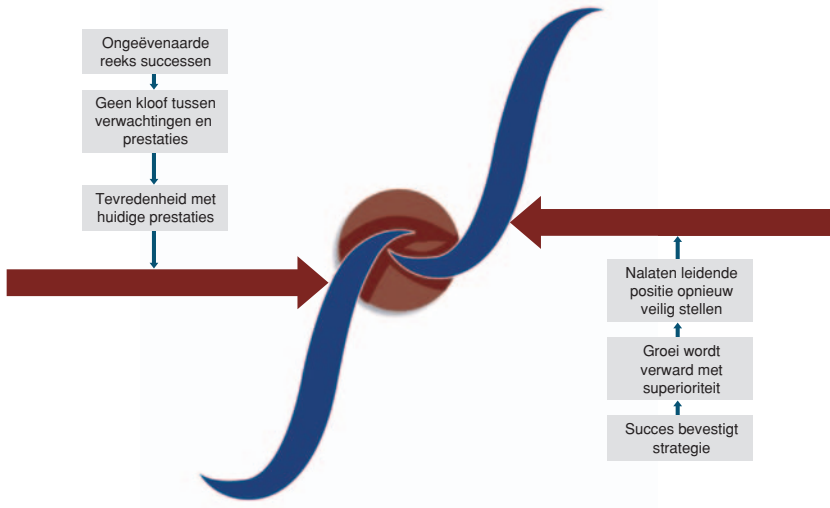
### **2.2 Succes is een fundamentele bedreiging voor vernieuwing**

De kunst van het tijdig onderkennen van de aftakeling is helaas weinig organisaties gegeven. Succes maakt blind. Door het huidige succes worden belangrijke veranderingen in de omgeving onvoldoende waargenomen. Men gaat harder rennen om oude successen opnieuw te beleven. De organisatie

raakt verlamd en kan het verleden, de mooie successen, niet ontvluchten. Te vaak blijft men er zelfs krampachtig aan vasthouden.

Figuur 1

**Succes is een fundamentele bedreiging van vernieuwing (Robertson 2003)**



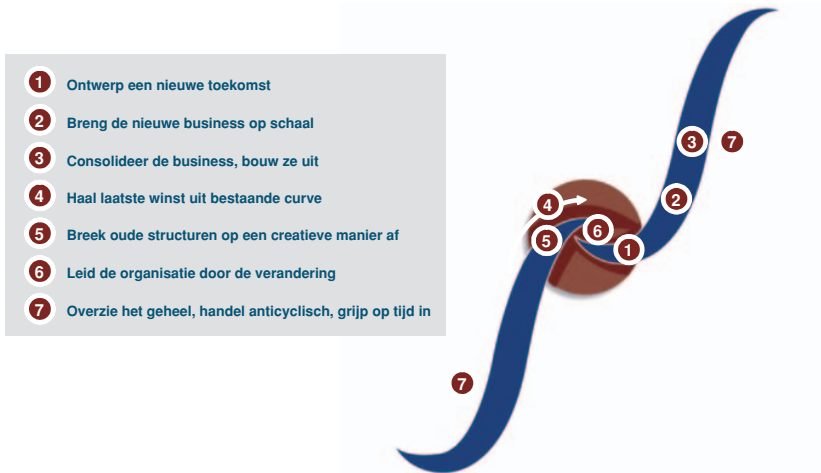
Verblind door eigen succes of omdat er geen noodzaak wordt ervaren om te moeten veranderen, is het voor de medewerkers onmogelijk om naar de nieuwe toekomst op zoek te gaan. Organisaties zitten vast in een mentale Alcatraz. Als de organisatie hier niet uit weet te ontsnappen, kan dit op den duur op een zeer pijnlijke manier gebeuren. Denk hierbij aan de fraudezaak bij ENRON, de problemen bij Ahold of het Brentspar-debacle van Shell. Al deze bedrijven zaten gevangen in hun succes en moesten hard vallen voordat zij iets gingen doen.

### 2.3 Leiderschapsthema's om de val voor te zijn

Het management in een organisatie kan stappen ondernemen om de val te voorkomen. Deze stappen gelden voor alle soorten organisaties en dus in de huidige situatie ook voor uw organisatie. U bent in staat uw organisaties te vernieuwen en succesvol te blijven in een veranderende omgeving.

Figuur 2

Leiderschapsthema's in de S-curve (Robertson 2003)



Vernieuwing vereist overtuiging. Door als leider te onderkennen dat vroegtijdig aan een nieuwe toekomst werken noodzakelijk is, is een belangrijke eerste stap gezet. Uw overtuiging en energie creëren het besef in de rest van de organisatie dat veranderen noodzakelijk is. In de volgende paragrafen staan de stappen naar de volgende S-curve beschreven. Zeker de eerste stap, het ontwerpen van een nieuwe toekomst, krijgt daarbij veel aandacht.

### **3 Creatieregie**

De aanpak van creatieregie (Copenhagen 2002) is een inspirerende aanpak omdat die u in staat stelt zowel een nieuwe toekomst te ontwerpen als medewerkers te verbinden met deze nieuwe toekomst. De bundeling van beide (visie en verbinding) is een van de krachtigste succesfactoren voor verandering.

#### **3.1 Veranderen is visie en verbinding**

De termen visie en verbinding zijn belangrijk in een veranderingstraject. De visie zorgt voor het wenkend perspectief, er moet iets moois zijn om naartoe te werken. Een sterke visie is ambitieus en inspirerend, zodat er voldoende uitdaging is om die te bereiken. De verbinding met elkaar zorgt dat het doel

gedeeld en bereikt wordt. Het is belangrijk dat een proces ontstaat waarin men respect voor elkaar en interesse in elkaar heeft. Respect en interesse zijn niet alleen mooie intenties om prettig te kunnen samenwerken, maar dienen een hoger doel: medewerkers moeten zich kunnen ontwikkelen om succesvol te blijven. Ontwikkeling vereist het uitwisselen van ervaringen, nieuwe ideeën ontplooiën, elkaar aanspreken op succes en tegenslag.

### **3.2 Veranderen is als het opvoeren van een toneelstuk**

Een aardige vergelijking die Copenhagen trekt is die tussen een veranderingsproces en een toneelstuk. Een toneelstuk kan niet zonder een verhaal dat mensen inspireert; is er geen verhaal, dan is er geen toneelstuk. Dit is te vergelijken met de visie die nodig is om medewerkers echt te inspireren voor de verandering.

Bij het toneelstuk gaat het verhaal pas echt leven als er interactie (verbinding) ontstaat tussen de spelers onderling en de spelers en het publiek. Dit is te vergelijken met de verbinding die nodig is om met de medewerkers de visie te realiseren.

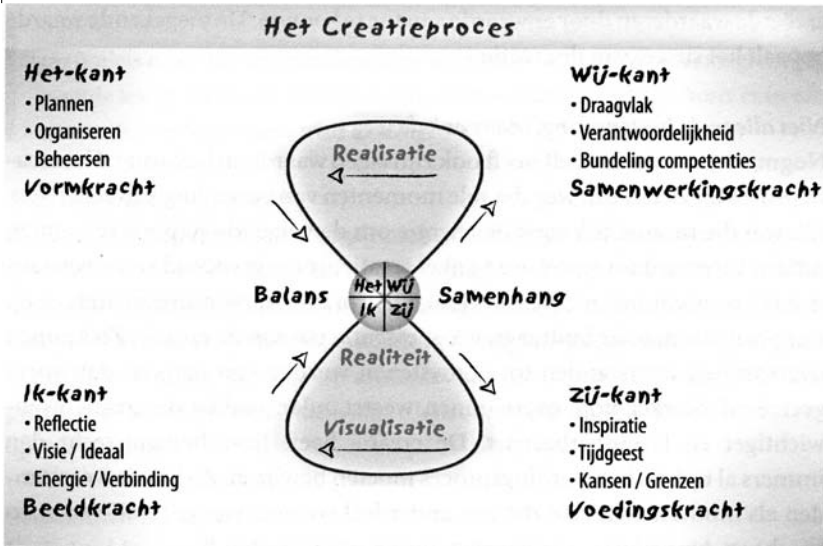
Tijdens toneelspel is er ook duidelijke regie nodig. Dit zorgt ervoor dat iedere speler zijn eigen verhaal kan vertellen, want pas met al deze verhalen samen ontstaat het echte toneelstuk. De regisseur zorgt er tevens voor dat niet een van de spelers te dominant wordt, anders vallen andere delen van het verhaal (de visie) namelijk weg. Dit is te vergelijken met het belang van goed leiderschap dat nodig is om de samenhang in organisatieverandering te behouden.

### **3.3 Het creatieproces als denkmodel**

Een organisatieverandering kan gezien worden als een creatieproces. Beide delen van het woord zijn belangrijk. Aan de ene kant staat creatie: iets nieuws opbouwen, actief met de materie bezig zijn en op basis van een visie iets nieuws neerzetten. Aan de andere kant staat het proces. Door het proces bewust in te richten kan er verbinding ontstaan en wordt het een gedegen en gedragen verandering. Het gehele creatieproces kent vier aspecten, die ook wel krachten worden genoemd. Deze krachten behandelen we eerst kort afzonderlijk, daarna kijken we naar de samenhang. Figuur 3 geeft een overzicht van de vier krachten in het creatieproces: voedingskracht, beeldkracht, samenwerkingskracht en vormkracht.

Figuur 3

Het creatieproces (Copenhagen 2002)



- I Voedingskracht, de voedingskracht komt uit de Zij-kant en staat voor de omgeving. De omgeving zorgt namelijk dat het creatieproces gevoed wordt met inspiratie, mogelijkheden en de omstandigheden, daarnaast zorgt die voor ontvankelijkheid en beloning. Het proces begint er en eindigt er; de omgeving stelt eisen en neemt het eindproduct op. De voedingskracht wordt gekenmerkt door de termen:
  - inspiratie – openstaan voor invloeden van buitenaf;
  - tijdgeest – verbinding met wat er in de wereld en de markt aan de hand is;
  - kansen en grenzen – de betekenis die door de tijdgeest aan de ideeën wordt gegeven.
- II Beeldkracht, deze komt uit de Ik-kant en is de verbeelding van wat de mens doet. Het gaat hier om de beelden die de mensen in hoofden en harten hebben zitten, en wat de kracht achter het creatieproces aanzwengelt. De beeldkracht wordt gekenmerkt door de termen:
  - reflectie – tijd nemen voor bezinning en dus nieuwe vergezichten toelaten;
  - visie en ideaal – de vergezichten die te maken hebben met persoonlijk verlangen, je kunt hier persoonlijke verhalen over vertellen, het staat dus dichtbij;
  - energie en verbinding – dit geeft de verankering van de visie aan, hoe dichterbij de visie bij je persoonlijkheid ligt, hoe meer energie en verbinding er is.



- III Samenwerkingskracht, dit is de Wij-kant, het vermogen en daaruit voortvloeiende kracht tot samenwerken. Hier ligt de kern van het samen creëren van de visie. De samenwerkingskracht wordt gekenmerkt door de termen:
- draagvlak – zorgen dat er medestanders zijn, zorgen dat er verbinding is met de oorspronkelijke visie en het oorspronkelijke ideaal;
  - verantwoordelijkheid – men neemt pas verantwoordelijkheid als er meer is dan alleen een vonk, dus moet men zich vereenzelvigen met de visie;
  - competenties bundelen – men moet samen de competenties bundelen om tot het doel te komen.
- IV Vormkracht staat voor de Het-kant, de manifestatie van wat bedacht is. Dit is dus datgene wat uiteindelijk gecreëerd wordt. Dit is de top van de ijsberg die door de markt bekeken wordt. De vormkracht wordt gekenmerkt door de volgende termen:
- plannen – het vermogen om te bedenken hoe en met welke middelen de creatie in de tijd moet worden gerealiseerd;
  - organiseren – de kunst om het werk te regelen;
  - beheersen – bewaken, volgen, borgen, aanspreken, controleren, bijsturen en aandacht hebben voor de kwaliteit en het rendement van het proces.

De volgorde van het creatieproces loopt zoals hierboven beschreven. De voedingskracht zorgt voor de inspiratie van het individu. Via de beeldkracht kan de persoon hier een visie of beeld van het ideaal krijgen. Door anderen te verbinden met het beeld van het ideaal, worden zij medecreator en zullen zij hun competenties volledig inzetten om de visie te verwezenlijken. In de vormkracht wordt nu het ideaal gecreëerd en wordt dus eigenlijk het gezaaide in de eerdere krachten geogst. Het gecreëerde zal nu aangeboden worden aan de Zij-kant, waardoor de uiteindelijke waardering zal blijken.

De vier stappen waarin de vier krachten aan bod komen, beschrijven het gehele veranderingstraject. In de vervoloparagrafen worden de verschillende stappen (onder andere visualisatie en realisatie) verder belicht.

### **3.4 Het zwarte gat – de momenten van waarheid in de verandering**

De visualisatie van de vier stappen van het creatieproces is als een lemniscaat vormgegeven. Deze vorm is bewust gekozen, in het midden van de lemniscaat kruist het proces. Dit kruispunt wordt ook wel het zwarte gat genoemd. In een veranderingsproces zijn dit namelijk de twee punten van de waarheid, waarin men van een naar binnen gerichte houding naar de buitenwereld moet stappen.

De eerste is de overgang van de beeldkracht naar de samenwerkingskracht. De visie op de nieuwe organisatie wordt meestal in een beperkte groep opgesteld. Deze fase is redelijk veilig en wordt vaak binnenskamers uitgevoerd. De moeilijkheid zit in het breed gedragen krijgen van deze nieuwe visie. De gehele organisatie moet achter de visie staan om deze ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Helaas blijken veel veranderingsprojecten in deze fase te sneuvelen. Een tip om door dit dode punt heen te breken: ontwerp de visie met een beperkte, maar zorgvuldig uitgekozen groep medewerkers. Deze groep zijn uw ambassadeurs. Creëer momenten om deze visie uit te dragen aan de gehele organisatie, en niet slechts één keer. Een valkuil is dat de visie alleen gedeeld wordt met het management en niet met de rest van de organisatie.

De tweede overgang is van de vormkracht naar de voedingskracht. Als met vereende krachten de visie vorm heeft gekregen, komt de echte toets eraan. De verandering van de organisatie wordt nu door de buitenwereld gezien en getoetst. Ook dit zwarte gat kan veel moeite kosten, de gerealiseerde visie waar veel energie in zit wordt meestal niet zo enthousiast ontvangen als medewerkers zouden willen. Bovendien zijn er vaak nog kinderziektes die verholpen moeten worden. Het is uw taak om alle medewerkers enthousiast te houden en niet de handdoek in de ring te laten gooien.

Omdat deze twee omslagpunten cruciaal zijn voor uw succesvolle verandering, komen we in paragraaf vijf terug op de veranderstrategie; hoe het proces moet worden opgezet om door deze zwarte gaten heen te komen.

#### **4 De visieworkshop - een snelle zoektocht naar veranderthema's**

Een goed begin is het halve werk. Het klinkt als een dooddoener, maar voor een veranderingstraject is een goede inspirerende visie erg belangrijk. Deze paragraaf beschrijft daarom uitgebreid hoe een visieworkshop eruit kan zien en welke stappen cruciaal zijn voor een goede workshop. Het inzetten van een workshop heeft twee voordelen: een geslaagde workshop heeft voor de deelnemers veel impact en het resultaat wordt snel bereikt. In twee dagen tijd wordt inzicht verschaft in de nieuwe visie en de bijbehorende veranderthema's.

#### **4.1 De juiste deelnemers**

Wil een bijeenkomst als een visieworkshop uw organisatie daadwerkelijk verder brengen, dan is de samenstelling en setting van de workshop van groot belang. De groep moet bijvoorbeeld niet te groot zijn, zes tot tien deelnemers werkt het meest effectief. Bij de deelnemers mogen geen toeristen rondlopen. De groep moet bestaan uit mensen die daadwerkelijk de kar van de verandering gaan trekken en dus verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat. De juiste samenstelling kan al zeer bepalend zijn of u later in het traject door het zwarte gat heen komt.

De groep moet natuurlijk op een inspirerende locatie werken, waar de dagelijkse beslommingen het proces niet verstoren. Daarnaast is een duidelijk mandaat nodig en moet men weten welke randvoorwaarden er zijn en waar dus geen discussie meer over gaat plaatsvinden. Het is verstandig deze workshop door een externe te laten begeleiden, dit zorgt dat het proces goed verloopt en dat uzelf ook bij het opstellen van de visie betrokken bent. Tevens zorgt dit voor de broodnodige kritische kanttekeningen bij het opgeleverde werk.

#### **4.2 Proces in de derde dimensie**

Een eerste stap om de workshop in het juiste proces te doorlopen is een uitgebreide kennismaking. Dit klinkt vreemd, omdat de groep elkaar meestal al langere tijd kent. Een uitgebreidere kennismaking heeft echter tot doel te weten wat de achtergrond is van alle deelnemers. Persoonlijke geschiedenis beïnvloedt het eigen beeld van de toekomst. Door stil te staan bij vragen zoals 'in wat voor gezin ben je opgegroeid', 'welke gebeurtenissen hebben jouw denken/leven bepaald', 'wat zijn jouw drijfveren in je werk', komen zaken boven die we helemaal niet van elkaar weten, maar wel onze manier van denken en doen bepalen. Deze kennismaking zorgt er dus voor dat we elkaars werelden begrijpen en snappen waarom een bepaalde reactie wordt gegeven; we praten minder langs elkaar heen.

De kennismaking zorgt ook voor betere onderlinge samenwerking, er ontstaat een sfeer van aandacht, respect en interesse in elkaar. In het boek van Coppenhagen worden vier dimensies van samenwerken benoemd. Zoals in onderstaande typering van de dimensies is te zien, zijn de eerste en tweede dimensie destructief, er is geen contact tussen medewerkers en als er contact is, dan is dat vanuit eigenbelang. Helaas wordt er in veel organisaties zo gewerkt. De derde dimensie zorgt voor een positieve sfeer, met respect en

interesse. De vierde dimensie komt zelden voor, wordt ook wel eens flow genoemd. Er is dan zo'n goede sfeer dat er vanzelf creatie ontstaat.

Door de dimensies ook nog uit te leggen binnen de workshop wordt iedereen zich ervan bewust. Het grappige is dat de groep zichzelf dan gaat corrigeren als men naar de tweede dimensie terugvalt.

Figuur 4

De vier dimensies van samenwerkingsprocessen (Copenhagen 2002)

Het 4D-model

Dimensie	Staat	Gevolg
1e Dimensie	Automatische piloot	Geen contact
2e Dimensie	(Eigen)belang	Weerstand en strijd
3e Dimensie	Respect en interesse	Uitwisseling, vooruitgang
4e Dimensie	Samenhang	Ontwikkeling, creatie

Door daarnaast ook het creatieregiemodel uit te leggen zijn er een gemeenschappelijke taal en spelregels ontstaan voor het vervolg van het proces. Met het leggen van de fundamenten zijn we al snel een uur of drie op pad.

### 4.3 De voedingskracht – de buitenwereld

Het is dan ook tijd geworden om met de inhoud van de visievorming te starten. Daarbij wordt gestart met het in kaart brengen van de voedingskracht.

De eerste stap is het inventariseren van de trends en ontwikkelingen die de deelnemers zien. Iedere deelnemer denkt hier eerst zelf over na en schrijft de trends en ontwikkelingen die hij ziet op een geel post-it-papiertje. Daarna wordt de groep in twee subgroepen opgedeeld en worden alle post-it-papiertjes besproken. Elk subgroepje bestaat uit drie tot vier mensen. Bij het bespreken van het papiertje vertelt de bedenker zijn verhaal zodat een duidelijk beeld ontstaat wat er wordt bedoeld. De subgroepen gaan de trends en ontwikkelingen dan clusteren tot thema's, zodat er een logisch verhaal ontstaat over de trends en ontwikkelingen. De subgroepen vertellen vervolgens de verhalen aan de gehele groep, waarmee een totaalbeeld ontstaat van onze omgeving. Na het delen van de verhalen blijkt dat we allemaal naar dezelfde wereld kijken en de beelden niet fundamenteel van elkaar verschillen. Dit is vaak een behoorlijke eye-opener voor de deelnemers.

Een aantal belangrijke spelregels is hier nog wel op zijn plaats. Het is belangrijk dat het brainstormen eerst individueel gebeurt, anders wordt er snel één denkrichting gekozen door de groep; dit beperkt de analyse. Uiteraard worden ideeën niet direct afgeschoten of wordt de legitimiteit ter discussie gesteld, het gaat namelijk niet om de waarheid, maar om de beleving. Met respect en interesse mag er natuurlijk wel om verduidelijking gevraagd worden aan elkaar.

Na de trends en ontwikkelingen wordt een soortgelijke exercitie gedaan voor de kansen en bedreigingen. Hiermee is een beeld ontstaan van de Zij-kant van het model.

#### **4.4 De beeldkracht – geboorte van een visie**

Nu moet de moeilijke stap van de Zij- naar de Ik-kant worden gemaakt. De groep krijgt nu een aantal hulpvragen mee om na te denken over de missie en visie van hun organisatie. De missie is daarbij datgene waarvoor je organisatie bestaat en de visie geeft aan wat de organisatie over drie tot vijf jaar gecreëerd wil hebben.

Er wordt weer eerst individueel gebrainstormd over de hulpvragen (half uur-tje), waarna er in dezelfde subgroepen gezocht wordt naar het gezamenlijke beeld van de toekomst. Dit kan een moeizaam proces zijn, maar er moet gestuurd worden op een uitkomst. Het belangrijkste is dat er voor de deelnemers een beeld ontstaat dat betekenis heeft. Voordat de eerste dag wordt afgesloten, worden de beelden van de subgroepen nog samengevoegd tot één verhaal, de eerste houtskoolschets staat er.

De juiste hulpvragen helpen om een gezamenlijke visie te creëren. Hieronder een voorbeeld van de hulpvragen als deze voor het Rode Kruis gebruikt zouden worden, maar hier kan natuurlijk elk willekeurig onderwerp/thema ingevuld worden.

Hulpvragen voor de missie.

- Wat beschouwt het Rode Kruis in Nederland als haar opdracht (missie)?
- Hoe verhoudt die missie zich tot mijn persoonlijke drijfveren?

Hulpvragen voor de visie.

- Als ik over vier jaar bij het Rode Kruis rondloop, wat zie ik dan en wat voel ik dan?
- Hoe staat het Rode Kruis over vier jaar bekend?

- Over vier jaar komen bestuurders van heinde en verre bij het Rode Kruis op bezoek om de kunst af te kijken. Waar komen ze voor?
- Wat vertellen mensen die als medewerker of vrijwilliger actief zijn bij het Rode Kruis over vier jaar over hoe het veranderingsproces zich heeft voltrokken?
- Wat vertellen de ontvangers van Rode-Kruishulp over vier jaar over hoe zij de vernieuwing hebben beleefd?
- Wat vertelt de gemiddelde donateur over de vernieuwing?
- Wat vertel jij trots over vier jaar op een feestje aan iemand die niets van de vernieuwing bij het Rode Kruis weet over wat er de afgelopen jaren allemaal is gepresteerd?
- Wat is in de afgelopen vier jaar het grootste wapenfeit geweest van het Rode Kruis?

De volgende ochtend wordt het proces vervolgd. De begeleider heeft de houtskoolschets van een redactieslag voorzien en de deelnemers lezen de tekst nog eens goed door. Iedereen moet drie vragen beantwoorden:

- Wat is de algemene indruk?
- Wat doet de missie en visie met je persoonlijk?
- Zijn er aanvullingen?

Na de aanpassingen wordt tot slot nog de energietoets gedaan. Aan iedere deelnemer wordt de vraag gesteld of men energie put uit de missie en visie en of men zich ermee kan verbinden. Na deze stap zijn de missie en de visie gereed.

#### 4.5 De ingrediënten van de visie – het 4D-denkraam

Nu de visie is gemaakt, moeten we ook nog op zoek naar de veranderthema's om de visie te realiseren. Binnen de creatieregieaanpak wordt daar het 4D-denkraam voor gebruikt.

In twee subgroepen worden de vier vlakken van het model gevuld. Deze vier vlakken komen overeen met de vier krachten van het creatieproces. Eén groep vult de Wij- en de Ik-kant en de andere de Zij- en Het-kant. Per kant worden maximaal zestien aspecten genoemd die nodig zijn om de visie te realiseren. Hieronder een overzicht hoe er naar elke kant gekeken moet worden.

- *Ik-kant*, geeft het individuele standpunt weer en kijkt dus naar de persoon als individu en haar drijfveren. Denk bij het vullen aan:
  - Welke competenties hebben medewerkers nodig?
  - Welke karaktereigenschappen heeft men nodig?

- Wat moet ik doen?
- Wat wil ik doen?
- *Wij-kant*, geeft het culturele standpunt weer en kijkt dus naar de gewenste cultuur/wijze van samenwerking. Denk bij het vullen aan:
  - Waar staan wij voor?
  - Hoe gaan we met elkaar om?
  - Hoe communiceren wij met elkaar?
  - Hoe openhartig zijn wij?
- *Zij-kant*, geeft het maatschappelijke standpunt weer en kijkt dus naar de manier waarop wij omgaan met de donateurs, klanten en leveranciers. Denk bij het vullen aan:
  - Wat moeten we goed doen voor de donateurs en klanten?
  - Wat moeten we goed doen richting de leveranciers?
  - Hoe gaan we om met donateurs, klanten en leveranciers?
  - Hoe moeten donateurs, klanten en leveranciers ons zien?
- *Het-kant*, geeft het materiële standpunt weer en kijkt dus naar de middelen die wij nodig hebben om de visie te verwezenlijken. Denk bij het vullen aan:
  - Welke tastbare zaken intern regelen, bijvoorbeeld ICT?

Na zo'n drie kwartier zullen de ingrediënten voor het realiseren van de visie op papier staan.

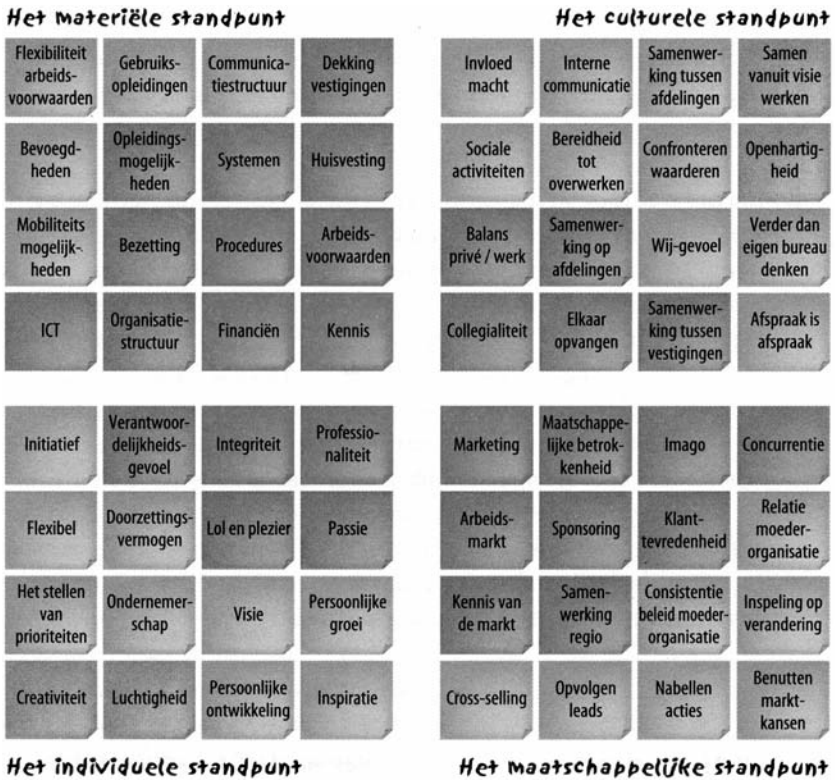
#### **4.6 Waarderen van de ingrediënten van de visie**

Na het inventariseren van de ingrediënten worden ze door de gehele groep beoordeeld op hun huidige staat van ontwikkeling. Dit wordt afgezet tegen de staat die nodig is om de visie te kunnen realiseren. Deze beoordeling wordt weer gedaan met de bekende vier dimensies.

- Eerste dimensie, aspecten zijn volkomen onderontwikkeld, er zit geen of nauwelijks energie op. Kleur: grijs.
- Tweede dimensie, aspecten zorgen voortdurend voor ergernis en strijd. Er gaat wel aandacht naartoe, maar op de een of andere manier blijft het stroperig en wil het maar niet echt op een energieke wijze van de grond komen. Kleur: rood.
- Derde dimensie, aspecten hoeven niet fantastisch ontwikkeld te zijn, maar er zit energie in en het staat op de agenda. Kortom er zit beweging in en het gaat stap voor stap vooruit. Kleur: groen.
- Vierde dimensie, aspecten die een echte kwaliteit van de organisatie zijn. Kleur: blauw.

Figuur 5

Het 4D-denkraam voor een organisatie (Copenhagen 2002)



Dit proces vergt tijd, want alle 64 aspecten moeten worden beoordeeld. In dit onderdeel ligt het vervallen in oude denkpatronen ook erg op de loer, kijk hier dus voor uit. Dit wordt zichtbaar als er direct weer strijd ontstaat over de waardering. Men luistert dan niet meer naar elkaar en vertelt alleen de eigen mening. De oorzaak is vaak dat beide personen iets anders verstaan onder het onderwerp.

Na de beoordeling en het ordenen van de aspecten kan de groep nog eens reflecteren op het patroon dat ontstaat. Als het 4D-denkraam wordt bekeken, komen daar namelijk vaak patronen uit.

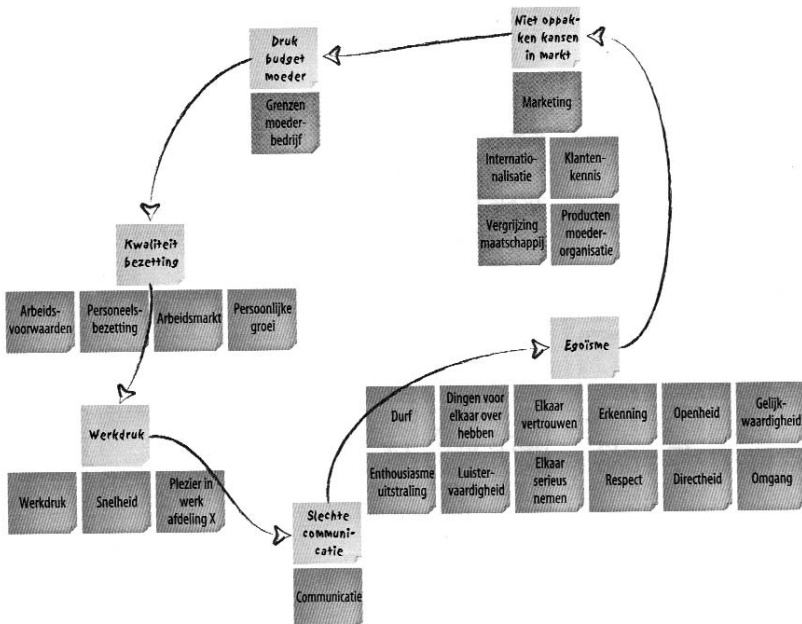


### 4.7 De veranderthema's bepalen

Met het gevulde 4D-denkraam kunnen nu relatief snel de veranderthema's worden bepaald. Uit het denkraam worden alle aspecten die volkomen zijn onderontwikkeld of voortdurend zorgen voor ergernis en strijd (eerste en tweede dimensie) gehaald. Een aantal deelnemers gaat deze aspecten nu clusteren tot thema's, want een aantal aspecten hoort vaak bij elkaar. Deze clusters zijn daarmee direct de veranderthema's die we zoeken.

Figuur 6

Voorbeeld clustering aspecten tot thema's (Copenhagen 2002)



De groep kan vaak ook de thema's in een volgorde plaatsen, waarmee al een aanzet is gegeven tot een projectenplan voor het realiseren van de verandering.

## 5 De veranderstrategie

Deze paragraaf kijkt naar het opstellen van een veranderstrategie. De focus ligt daarmee op het inrichten van het traject na het vormen van een visie. Deze stap is cruciaal in het goed maken van de stap van de beeldkracht naar de samenwerkingskracht.

### **5.1 Wat is een veranderstrategie?**

Een veranderstrategie geeft aan hoe het verandertraject georganiseerd wordt. De inrichting van het traject is namelijk naast de visie ook bepalend voor het succes. Een goede veranderstrategie zorgt namelijk dat er verbinding ontstaat tijdens de verandering. De veranderstrategie geeft op een aantal vragen het antwoord, denk bijvoorbeeld aan de volgende vragen.

- Wat is de scope, de gehele organisatie of slechts een deel of deelonderwerp?
- Welk tempo houden we aan (evolutie of revolutie)?
- Wordt de verandering projectmatig of juist in de lijn uitgevoerd?
- Welke mate van participatie is er in het traject?
- Wordt het top-down of bottom-up opgezet?
- Wordt er met een open of gesloten eindbeeld gewerkt?
- Met welke tijdshorizon werken we, een lange of korte horizon?
- Hoe wordt de communicatie geregeld?
- Enzovoort.

Zoals u ziet, moet er al voordat er visievorming plaatsvindt over de veranderstrategie worden nagedacht. Het maken van een visie met een beperkte groep is al een keuze voor een veranderstrategie, maak deze dus bewust.

Het lijkt nu alsof een veranderstrategie een uitgebreid document is waarin alle stappen vastgelegd worden. Dit is zeker niet het geval, het belangrijkste is dat er gezamenlijk goed nagedacht wordt over wat een goede aanpak is. Het exploreren van de voor- en nadelen van de verschillende benaderingswijzen helpt daarbij. Deze exercitie geeft iedereen een beeld bij de beste weg om de verandering aan te pakken en helpt bij het inrichten van onderdelen van het traject.

### **5.2 Veranderambitie en verandervermogen**

Binnen Turner hebben wij ervaren dat er twee belangrijke variabelen zijn om de veranderstrategie te kunnen bepalen. Dit zijn de veranderambitie en het verandervermogen.

De veranderambitie geeft aan hoe groot de stap is tussen de huidige organisatie en de gewenste organisatie. De veranderambitie richt zich daarmee meer op het beeld dat het managementteam of de initiator van de verandering hebben, het meet hun ambitieniveau. De veranderambitie is geen hard cijfer, maar is een kwalitatieve aanduiding. Om de ambitie te bepalen worden enkele hulpvragen gebruikt:

- gewenst resultaat van de verandering (is 10% verbetering genoeg?);
- urgentie/noodzaak van de verandering (hoe snel is er resultaat nodig?);

- wens/noodzaak tot fundamentele herziening (of is optimalisatie voldoende?);
- mate van vereiste gedrags-/cultuurverandering (veel – weinig);
- verwachte impact (op mensen, op inspanning, op geld, op de operatie, reacties/percepties van stakeholders).

Door over deze vragen te discussiëren ontstaat snel een beeld of dit een zeer ambitieuze verandering is of dat het een stap is die we drie keer per jaar maken.

Het verandervermogen richt zich meer op de medewerkers van de organisatie. Het verandervermogen geeft aan hoe gemakkelijk de organisatie in beweging zal komen oftewel hoe gemakkelijk een verandering zal plaatsvinden. Als het voortbestaan van een organisatie op het spel staat, zal het verandervermogen een stuk hoger zijn dan bij een goedlopende organisatie. Het verandervermogen kijkt zowel of de medewerkers willen veranderen als of ze kunnen veranderen.

Ook voor het bepalen van het verandervermogen is er een aantal hulpvragen die helpen in het discussiëren over het verandervermogen:

- beleefde urgentie/noodzaak (hoe sterk wordt het probleem gevoeld?);
- veranderbereidheid/acceptatie (versus weerstand/onzekerheid);
- consensus (politiek, macht);
- beschikbare investering (in resources en geld);
- positieve veranderhistorie;
- zelfredzaamheid van medewerkers (kunnen ze veranderen?).

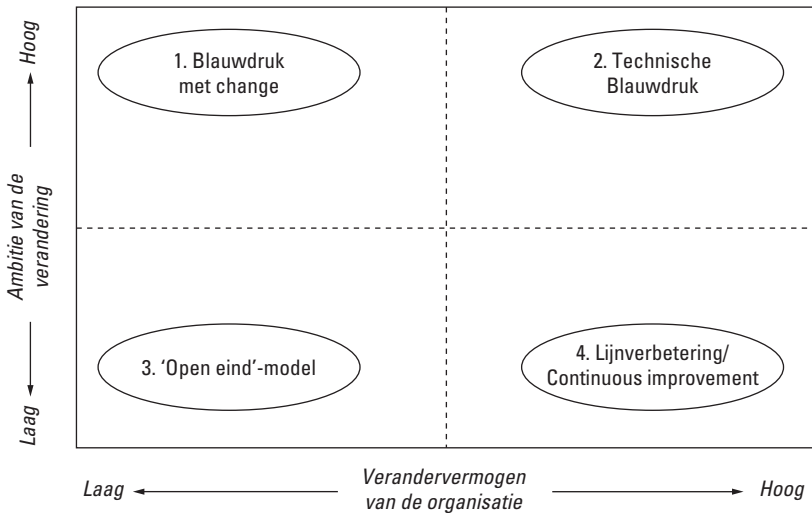
Met het inzicht in de ambitie en het verandervermogen kan aan de strategie worden gewerkt.

### **5.3 De best passende veranderstrategie**

De veranderambitie en het verandervermogen kunnen we nu uitzetten in een matrix. De uitkomsten leiden tot een typering van de gewenste veranderstrategie. De vier extremen die hieronder worden uitgewerkt komen ook vaak in mengvormen voor, maar helpen erg in het uiteindelijk bepalen van de eigen beste aanpak. Zie deze extremen dus als richtinggevend en niet als de heilige graal.

Figuur 7

Matrix met ideaaltypische veranderstrategieën (Turner 2004)



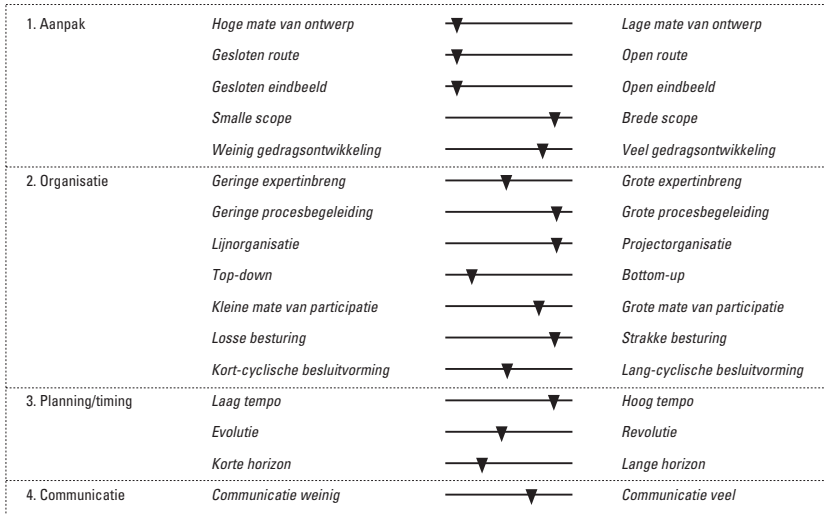
De ideaaltypen zullen we hieronder eerst beschrijven.

### 1 Blauwdruk met change

De veranderambitie is hier groot, waardoor er met een ontwerpaanpak (blauwdruk) gewerkt moet worden. Om dat mogelijk te maken is een gesloten eindbeeld nodig. De scope is vaak de gehele organisatie door de grote ambitie. Omdat de urgentie redelijk hoog is, is er een hoog tempo nodig, waardoor er een gesloten traject ontstaat. De stappen worden gepland. Het lage verandervermogen en de grote aandacht voor gedragsverandering vragen een grote mate van participatie van de medewerkers; er moet zeer actief voor verbinding gezorgd worden. De medewerkers zullen dus op veel onderdelen intensief betrokken worden, waardoor de aandacht voor procesbegeleiding ook groot moet zijn. Communicatie vraagt hier veel aandacht om iedereen mee te krijgen. In figuur 8 is het bovenstaande nog eens schematisch weergegeven.

Figuur 8

Voorbeeld voor blauwdruk met change van aanpak dimensionering (Turner 2004)



## 2 Technische blauwdruk

Bij de technische blauwdruk is de veranderambitie ook hoog, wat leidt tot een ontwerpgerichte aanpak, een brede scope en een gesloten eindbeeld. Het verandervermogen van de organisatie is in dit geval echter veel groter. De verandering kan hier meer expertmatig uitgedacht worden. De mate van participatie en de aandacht aan het meekrijgen van de medewerkers kan hier een stuk lager liggen. In een organisatie met een groot verandervermogen kan de bedachte verandering na goed communiceren relatief gemakkelijk geïmplementeerd worden. Kanttekening is wel dat in dit soort trajecten meestal weinig gedragsverandering nodig is.

## 3 Open-eindmodel

De veranderambitie is hier relatief laag, vaak ligt de focus op een enkel onderwerp of enkel onderdeel van de organisatie oftewel een smalle scope. Door het geringe verandervermogen wordt hier gekozen om de route en het eindbeeld open te houden. De beweging is hier vaak belangrijker dan het uiteindelijke resultaat. Om het traject niet te laten verstikken door het lage verandervermogen wordt er een mengvorm van projectmatig en lijnwerk gebruikt, de mate van participatie is hoog. Er is dan ook redelijk veel sturing, die met name gericht is op het proces op gang houden.

#### **4 Lijnverbetering/continuous improvement**

Met een groot verandervermogen en een lage veranderambitie kun je veronderstellen dat de verandering bijna vanzelf verloopt. Dit is dan ook het uitgangspunt bij deze veranderstrategie. De verandering wordt volledig door de lijn zelf opgepakt, er is dus veel participatie met weinig sturing van buitenaf. De richting en ambitie zijn iets scherper omschreven dan bij het open-eindmodel, maar laten voldoende vrijheid om zelf nog in te vullen. Er vindt hier een geleidelijke evolutie plaats zonder dat het veel moeite kost.

Met deze ideaaltypen in de hand en het oordeel over uw eigen organisatie over de veranderambitie en het verandervermogen kunt u uw eigen veranderstrategie inrichten. Het belangrijkste daarbij is dat u bewust een keuze maakt voor een aanpak en overtuigd bent dat die aanpak bij uw organisatie past.

Verder moet u bij het bepalen van de veranderstrategie letten op verschillen binnen de organisatie. Er is vaak een verschil in verandervermogen tussen management en medewerkers. Het risico hierbij is dat een aanpak wordt gevolgd die voor de managers werkt, maar die niet zorgt dat de medewerkers aansluiten bij de verandering. Verder moet u goed letten op verschillen tussen afdelingen of onderdelen van de organisatie. Het kan nuttig zijn om voor verschillende onderdelen een andere strategie te hanteren.

#### **5.4 De veranderstrategie continu bijstellen**

Uit het bovenstaande verhaal zou u kunnen opmaken dat er één beste veranderstrategie is die altijd geldt. Tijdens een veranderingstraject zie ik de omstandigheden echter vaak wijzigen. Door de activiteiten die plaatsvinden tijdens het traject veranderen het verandervermogen en de veranderambitie namelijk geleidelijk.

Gedurende een verandertraject worden er resultaten bereikt en daarmee wordt een deel van de veranderambitie ingevuld. De ambitie voor het resterende deel neemt daarmee af. In trajecten waar met een grote veranderambitie wordt gestart, zie je na het implementeren van 60 tot 70% van de ambitie een omslag ontstaan. Het gevoel dat er nog een groots werk geleverd moet worden ebt weg. De laatste onderdelen van de verandering kunnen dan beter door het lijnmanagement ingevuld worden dan via een projectaanpak. De veranderstrategie moet dus worden aangepast.

Bij het verandervermogen gebeurt hetzelfde. Door de grote aandacht voor de verandering, de beleefde noodzaak en de aantoonbare successen, zijn medewerkers meer bereid om te veranderen. Gedurende een traject neemt het verandervermogen dus vaak toe. Als de veranderstrategie hier niet op aangepast wordt, gaan mensen zich betutteld voelen en gaat de strategie averechts werken.

In de praktijk van Turner merken wij dat elke drie maanden bewust moet worden gekeken of de veranderstrategie nog passend is. De aanpassingen kunnen soms klein zijn, maar hebben wel veel effect op de effectiviteit van het veranderingstraject.

Door tegen het einde van het project een aantal verantwoordelijkheden nadrukkelijk bij het lijnmanagement te leggen, ontstaat bijvoorbeeld een nieuw soort dynamiek, waarbij de druk van de verantwoordelijkheid om op een nieuwe manier te werken lager in de organisatie voelbaar wordt.

## **5.5 Veranderambitie en verandervermogen beïnvloeden**

Binnen het veranderingstraject ligt uw focus vaak op de inhoudelijke verandering, dat is tenslotte wat u wilt bereiken. Voor de effectiviteit van de verandering is het echter noodzakelijk om ook juist het proces te sturen. Een belangrijk onderdeel daarvan is het beïnvloeden van de veranderambitie en het verandervermogen.

Het beïnvloeden van de veranderambitie richt zich vaak op het verhogen van de ambitie. Dit kan door de noodzaak van de verandering te laten voelen. Maak daarbij inzichtelijk wat er nu mis gaat. Een *'raming ongewijzigd beleid'* helpt hierbij; waar staan we over drie jaar als we niets doen of over één jaar. Het concretiseren van de ambitie laat vaak ook zien dat de stap die gemaakt moet worden behoorlijk groot is. Door de impact van de verandering te laten zien wordt de veranderambitie dus voelbaar gemaakt en zorgt daarmee voor een reëler beeld.

Het verandervermogen kan ook beïnvloed worden. De beleefde urgentie kan beïnvloed worden door de bovenstaande discussie over de ambitie. In dit geval moet deze met de medewerkers gevoerd worden. De veranderbereidheid wordt bepaald door het willen en kunnen van medewerkers. Als mensen niet kunnen veranderen, omdat ze niet de juiste competenties hebben, zal zich dat vaak tonen in weerstand. Het verandervermogen wordt verhoogd door medewerkers hulp te bieden, zodat zij kunnen veranderen.

Onwil om te veranderen komt vaak voort uit vervelende ervaringen uit het verleden. Door deze weerstanden of angsten bespreekbaar te maken wordt al veel opgelost. Als er eenmaal inzicht is in deze angsten, kan er vaak relatief gemakkelijk iets aan gedaan worden. Wanneer deze weerstanden of angsten zeer heftig en diepgeworteld zijn, helpt alleen praten en uitleggen niet. Het is dan verstandiger tegelijkertijd te werken aan de onderlinge verhoudingen, vertrouwen en samenwerking.

Bewust aandacht geven aan het proces van beïnvloeden van de veranderambitie en het verandervermogen kan u dus erg helpen in het effectiever maken van het veranderproces.

## **6 De veranderstijl van de leider**

We hebben nu aandacht besteed aan de veranderstrategie die het beste past bij uw organisatie, maar past die strategie ook wel bij u als leider van de verandering? De leider van de verandering heeft namelijk een belangrijke rol in het verandertraject. Als we even terugdenken aan de creatieregieaanpak, dan is de stap maken van de Ik-kant naar de Wij-kant een belangrijk moment. Dit is ook juist het moment waarop de leider zijn kracht moet laten zien en de medewerkers achter de visie en veranderambitie moet zien te krijgen. De leider moet daar niet alleen een geloofwaardige visie, maar ook een geloofwaardige aanpak neerzetten.

Het is daarbij van belang dat de veranderstijl van de leider in lijn ligt met de benodigde veranderstrategie voor de organisatie. Een leider die zelf alles ontwerpgericht aanpakt en met harde en duidelijke deadlines werkt, komt niet geloofwaardig over als hij een traject met een open einde en zonder vooraf duidelijke route aankondigt. Medewerkers weten dat dit niet bij de persoon past en zullen het dus niet echt geloven (geen vertrouwen).

Iedereen heeft wel enigszins een gevoel hoe hij ten opzichte van veranderen staat, maar laten we in de volgende paragraaf eens kijken naar een hulpmiddel om de eigen veranderstijl te ontdekken.

### **6.1 Ontdekken van de eigen veranderstijl**

Deze paragraaf is puur als hulpmiddel bedoeld om de eigen veranderstijl te achterhalen. Hierbij gebruiken we de stijlen die door De Caluwé zijn onder-



kend. Deze stijlen gaan uit van uw beeld van de mens en uw beeld van veranderen. De meeste mensen hebben namelijk een overtuiging waardoor mensen zullen veranderen. In tabel 1 staat een overzicht van deze stijlen, waarin u gemakkelijk uw eigen overtuiging kunt terugvinden.

**Tabel 1**

**De vijf veranderkleuren/veranderstijlen (De Caluwé en Vermaak 1999)**

<b>Stijl</b>	<b>Dingen/mensen zullen veranderen, als je ...</b>	<b>Resultaat</b>	<b>Typische aanpak</b>
Geeldruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- belangen bij elkaar kunt brengen.</li> <li>- kunt dwingen tot het innemen van bepaalde standpunten.</li> <li>- win-win kunt creëren.</li> <li>- de neuzen kunt richten.</li> </ul>	<p>Uitkomsten omschrijven is een ingewikkeld machtspolitiek spel. Evenals ze bereiken. Uitkomsten wijzigen tijdens het proces.</p>	<p>Onderhandelen, win-win creëren, opvattingen afdwingen, context betrekken.</p>
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vooraf duidelijk doel en resultaat formuleert.</li> <li>- een goed stappenplan maakt.</li> <li>- alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst.</li> <li>- de complexiteit zo veel mogelijk reduceert.</li> </ul>	<p>Resultaat staat van tevoren vast. Is goed te omschrijven en te garanderen.</p>	<p>Rationeel plannen. Ontwikkelen kengetallen. Voortgangsmeting aan de hand van normen en bijsturen. BPR, strategische analyses.</p>
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mensen op de juiste manier prikkelt.</li> <li>- het mensen aangenaam maakt en de juiste HRM-tools inzet.</li> <li>- mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven.</li> </ul>	<p>Van tevoren bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd.</p>	<p>Ontwikkelen en inzetten van lok- en strafmiddelen. Talentmanagement en HRM. Beoordelen, belonen, taakverrijking.</p>
Groendruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen.</li> <li>- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen.</li> <li>- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren.</li> </ul>	<p>Van tevoren geschetst, maar kan niet worden gegarandeerd.</p>	<p>Creëren van leersituaties en doorlopen van de leercyclus. Tweede-ordeleren. Bewust onbekwaam maken. Coaching, intervisie, teambuilding.</p>

Witdruk	- uitgaat van de wil en de wens en de 'natuurlijk weg' van de mens zelf. - de eigen energie van de mensen de ruimte geeft. - dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden.	Nauwelijks of niet te voorspellen. De weg is de herberg. Voorspellen is niet relevant. 'Nu' is belangrijk voor de volgende stap.	Ruimte geven, dynamisering, feedforward, patroonherkenning. Blokkades wegnemen. Zelfsturende teams, zoekconferenties, persoonlijke groei.
---------	--	--	---

## 6.2 **Veranderstijl leider in lijn brengen met de veranderstrategie**

Nu u ontdekt hebt wat uw veranderstijl is of misschien wel veranderstijlen zijn, is de vraag of deze aansluit bij de gekozen veranderstrategie. Wanneer deze stijlen bij elkaar aansluiten, komt de boodschap van de leider namelijk veel geloofwaardiger en authentieker over.

Wat nu als deze stijlen niet bij elkaar aansluiten? Als er geen aansluiting is, is het verstandig om iemand anders het boegbeeld van de verandering te laten zijn. Dit wordt vaak opgelost door een projectleider te kiezen wiens veranderstijl aansluit bij de benodigde stijl. De leider is dan degene die de visie neerzet en verkoopt, de projectleider neemt het dan over om de daarbijbehorende aanpak voor het voetlicht te brengen.

Zoals we eerder zagen, zal de veranderstrategie gedurende een verandertraject ook steeds aangepast moeten worden. In veel trajecten zien wij dat er voor de verschillende fasen van het verandertraject ook een ander boegbeeld wordt ingezet. De keuze wordt steeds gemaakt voor de persoon die de dan benodigde aanpak het beste kan vertegenwoordigen.

Zo ziet u dat het beter is de leider van de verandering aan te passen dan de veranderstrategie; de strategie zorgt tenslotte voor de effectiviteit van de verandering.

## 7 **Cultuurontwikkeling**

In de inleiding zagen we al dat de grote uitdaging voor fondsenwervende organisaties de komende tijd gericht is op het veranderen van de mentaliteit binnen de organisatie. De focus moet namelijk van intern en op de inhoud gericht naar extern en meer op de financiering gericht.

Dit is een lastige omvorming, omdat deze zich richt op het gedrag van de medewerkers. Dit gedrag is ingebed in de cultuur van uw organisatie. Het thema cultuur lijkt vaak eng, waardoor veel organisaties er niet écht mee aan de gang durven. Daarnaast leeft het beeld dat de basisovertuigingen van de organisatie over boord gezet moeten worden om het gedrag te kunnen aanpassen. Niets is minder waar, die overtuigingen kunnen vaak effectiever ingevuld worden met ander gedrag.

In deze paragraaf brengen we daarom het thema cultuur terug in proporties en bieden we een handvat om actief met cultuur- en gedragsontwikkeling aan de gang te gaan.

### **7.1 Wat is cultuur eigenlijk**

Het zou heel gemakkelijk zijn om cultuur even af te doen met 'dat is de manier hoe we hier nu eenmaal werken' of 'dat zijn de rituelen en rituelen van deze organisatie'. Deze aanpak versimpelt cultuur wel heel erg. Door cultuur in een aantal niveaus in te delen (Schein 2000) komt de complexiteit ervan naar voren, maar wordt die ook pakbaar en dus minder eng. Hieronder daarom deze niveaus, die variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar.

#### **Niveau 1 De gedragspatronen en organisatie-inrichting**

Dit is alles wat je ziet, hoort en voelt als je rondloopt. Dit heeft zowel betrekking op gedrag (op de manier van kleden, of er formeel gehandeld wordt, of deuren openstaan) als op de inrichting (organisatiestructuur, HR-werkwijzen, processen en systemen). Dit eerste niveau zijn dus de direct zichtbare gedragspatronen die een bepaald emotioneel effect op u hebben.

#### **Niveau 2 De beleden waarden**

Dit zijn de gevolgde strategieën, doelstellingen en filosofieën die gebruikt worden om de gedragspatronen en de inrichting van de organisatie te rechtvaardigen. Een uitleg kan hier zijn 'wij doen dit zo om dat wij teamwerk belangrijk vinden' of 'de deuren staan hier altijd open, omdat openheid voor ons een belangrijke waarde is'. De beleden waarden zijn te ontdekken door te vragen waarom men doet wat men doet. De waarden verklaren de gedragspatronen en inrichting.

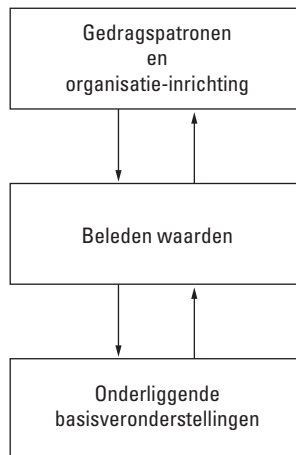
### **Niveau 3 De onderliggende basisveronderstellingen**

Achter de waarden van de organisatie zitten de onbewust als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Dit is het gezamenlijke wereldbeeld dat als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Deze veronderstellingen zijn historisch gegroeid, dit zijn de veronderstellingen die altijd voor succes hebben gezorgd, al vanaf de oprichting van de organisatie.

Zeker bij non-profitorganisaties vinden we op dit laatste niveau vaak zeer sterke overtuigingen die het handelen op het eerste niveau zeer bepalen.

Figuur 9

Cultuurniveaus (Schein 2000)



## **7.2 Cultuur ontwikkelen vanuit het gedrag**

Bij non-profitorganisaties en zeker bij charitatieve organisaties is er vaak niets mis met de basisveronderstellingen. Deze staan namelijk in het teken van het maatschappelijke doel dat deze organisaties nastreven. Het probleem zit vaak in een enkele waarde die het veranderen van gedrag tegenhoudt. Zo wordt de waarde van het inhoudelijke doel nog steeds sterk boven de financiering gesteld. Daardoor is het actief, professioneel en meer commercieel regelen van de projectfinanciering moeilijk. Een commerciële aanpak is volgens deze waarden 'not done'.

Het veranderen van deze waarden kan het beste gebeuren door aandacht aan het gedrag te besteden. Gedrag is namelijk gemakkelijker te beïnvloeden dan de waarden. Onder het motto 'eerst zien, dan geloven' zullen de waarden veranderen als het handelen naar het nieuwe gedrag aantoont dat het echt werkt.

Ontwikkelen van de cultuur vanuit gedrag start met het benoemen van het gewenste gedrag. Het gewenste gedrag moet natuurlijk in dienst staan van de doelstelling van uw organisatie én van de verandering. Het is belangrijk om bij het benoemen van het gewenste gedrag keuzes te maken; richt de ontwikkeling op drie tot vijf gewenste gedragingen.

Als de gewenste gedragingen benoemd zijn, moet er een ontwikkeltraject met de medewerkers gestart worden (Tiggelaar 2003). De eerste stap is het gezamenlijk verdiepen van de gewenste gedragingen. Uw medewerkers zullen namelijk pas iets gaan veranderen als het gewenste gedrag handjes en voetjes heeft gekregen. Het gewenste gedrag wordt dus concreet gemaakt naar dagelijkse handelingen; 'wat moet ik morgen anders doen?'.

Voor elke gewenste gedraging worden de volgende vragen door de groep beantwoord.

- Op welke manier kan ik in het dagelijks werk uiting geven aan dit gewenste gedrag, oftewel welke actie moet ik ondernemen om bijvoorbeeld klantgerichter te worden?
- Op welke momenten moet ik dit doen?
- Hoe kan ik zelf controleren of ik dit ook daadwerkelijk doe?
- Welke smoes heb ik om het niet te doen?
- Welke actie kan ik tegen deze smoes nemen?

*Een voorbeeld: Bij een organisatie die proactiever en meer relatiegericht moest worden, werd dat als volgt ingevuld. Als uiting werd het nabellen van klanten benoemd, en wel bij ontvangst van hun factuur (ongeveer vier weken na de koop). De weerstand tegen deze verandering, oftewel de smoes was dat daar geen tijd voor was en dat het gemakkelijk vergeten werd. Als oplossing werd gevonden dat het standaard in de actielijst werd opgenomen en het dagelijks afronden van de actielijst werd als erg belangrijk gezien.*

Met een praktische verdieping van het gewenste gedrag zoals hierboven is beschreven, is het voor uw medewerkers veel gemakkelijker om het gedrag ook daadwerkelijk aan te passen. Op basis van deze uitwerkingen wordt er met iedereen een actieplan afgesproken, elke week krijgt één uiting alle aandacht. Gedurende die periode wordt de voortgang wekelijks binnen de afde-

ling of het team besproken. Door zowel zelf te beoordelen als anderen te laten beoordelen of het eigen gedrag verandert, kan er echt geleerd worden.

Door de focus langdurig op deze gedragsverandering te houden, eerder een jaar dan een maand, gaan uw medewerkers het gewenste gedrag en de achterliggende waarden ook daadwerkelijk doorleven.

### **7.3 Cultuurverandering borgen in de organisatie**

Met de bovenstaande aanpak alleen is het lastig om de cultuurverandering ook duurzaam te laten zijn. Het is daarom belangrijk om de cultuurverandering te borgen in de organisatie. Dit kunt u bereiken door het gewenste gedrag ook als uitgangspunt te gebruiken bij de meer harde elementen van de inrichting en besturing van uw organisatie. U kunt hierbij denken aan de wijze van beoordelen en belonen, deze moeten het gewenste gedrag ook stimuleren. De organisatie in het bovenstaande voorbeeld heeft een deel van de prestatiebeloning afhankelijk gemaakt van het behouden van klanten.

Hetzelfde geldt voor de prestatie-indicatoren waarop de organisatie gestuurd wordt of de structuur van de organisatie. Als uw organisatie marktgerichter moet worden, maar alle afdelingen zijn rondom een product georganiseerd, dan werkt dit het gewenste gedrag tegen. Oftewel een effectieve en duurzame cultuurverandering kan alleen plaatsvinden als alle onderdelen van de organisatie in lijn zijn met het gewenste gedrag.

## **8 Tot slot**

In deze bijdrage is een aantal aspecten beschreven die u tegenkomt bij uw veranderuitdaging. De belangrijkste voorwaarde voor het slagen van de verandering bent uzelf. Zolang u maar oprecht, alert en vol energie het traject ingaat, is de kans van slagen groot.

U zult dan namelijk met enthousiasme het wenkende perspectief voor uw medewerkers kunnen schetsen en alert zijn op de benodigde aanpassingen in uw aanpak om effectief te veranderen. Uw energie zal als motor dienen om voortgang te maken.

Zolang u dus bij uw eigen kracht blijft, is één belangrijke voorwaarde ingevuld.

## **Literatuur**

- Caluwé, L. de en H. Vermaak (1999), *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, Deventer.
- Coppenhagen, R. (2002), *Creatieregie, visie en verbinding bij verandering*. Scriptum, Schiedam.
- Robertson, P. (2003), *Ontsnappen uit S-catraz – 'Always change a winning team'*. Scriptum, Schiedam.
- Schein, E.H. (2000), *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming – Zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum, Schiedam.
- Tiggelaar, B. (2003), *Doen!, nieuwe, praktische inzichten voor verandering en groei*. Het Spectrum, Utrecht.
- Turner (2004), *Verandermanagement, Turners visie en aanpak*. Interne documentatie Turner.
- Turner (2004), *Cultuurontwikkeling, Turners visie en aanpak*. Interne documentatie Turner.

**deel VI** *Veranderen vanuit visie en verbinding*