

## **Cultuurverandering: (n)iets voor mijn bedrijf!**

“Organisatiecultuur en cultuurverandering, dat is iets voor grote organisaties.” Dit horen we wel vaker wanneer we bedrijfsleiders of zaakvoerders van kleine bedrijven hierover bevragen. Wij denken daar anders over. Wil u weten waarom? Lees dan even het verhaal van een zaakvoerder (wiens naam gewijzigd werd) die bij ons kwam aankloppen.

### **Waarom verandert een bedrijfscultuur?**

Frans Van Voorde is zaakvoerder, hij startte zijn bedrijf 7 jaar geleden met een paar medewerkers. Frans is het als zaakvoerder gewoon steeds alle beslissingen te nemen en zijn medewerkers rechtstreeks aan te sturen. Logische gang van zaken maakt dat hij het overleg met klanten voor zijn rekening neemt. Over de jaren heen ziet hij zijn bedrijf groeien en op vandaag heeft hij een twintigtal medewerkers. Hoewel het bedrijf zeer goed draait, begint hij zich stilaan zorgen te maken. Alle medewerkers doen steeds beroep op hem voor elke beslissing die genomen moet worden. Waarom nemen de medewerkers zelf niet meer initiatief? Doordat hij vaak problemen voor hen moet oplossen heeft hij het gevoel dat hij niet meer toekomt aan zijn eigenlijke taak, namelijk het behalen van resultaten en het uitstippelen van een toekomstgerichte strategie voor het bedrijf.

Voilà, u ziet hoe een bedrijfscultuur ontstaat. Cultuur is namelijk het resultaat van een leerproces. Dit leerproces leidt tot bepaald gedrag. De medewerkers hebben aangeleerd dat alle beslissingen door de zaakvoerder zelf worden genomen. Initiatief nemen hoeft niet; meer nog, medewerkers kunnen denken dat dit niet zal worden aanvaard.

In het voorbeeld wordt aangegeven dat de toenemende groei van een organisatie een aanleiding kan zijn voor cultuurverandering. Vanuit onze ervaring zien wij nog andere aanleidingen voor organisatie- en cultuurverandering. De recente crisis heeft een aantal organisaties gedwongen om een nieuwe koers te varen en hun toekomststrategie, samen met hun medewerkers, te herdenken. Andere veelgehoorde aanleidingen zijn wensen en eisen van de klant waarop men meer soepel en beter wil inspelen. Of misschien zijn er nieuwe ontwikkelingen inzake specifieke kenniscreatie of nieuwe technologieën, die de gangbare cultuur in vraag stellen. Sommige organisaties gooien het over een andere boeg omwille van de krapte op de arbeidsmarkt.

Kijken we even terug naar het bedrijfsverhaal, dan zien we dat de zaakvoerder zich stilaan begint te ergeren aan de “laksheid” van zijn medewerkers. Zoals aangegeven is

deze 'laksheid' het gevolg van een aangeleerd proces. Wil Frans dat zijn medewerkers meer initiatief tonen en zelfs zonder zijn inbreng beslissingen gaan nemen, dan moet er aandacht gegeven worden aan een nieuw leerproces. Dit leerproces staat echter niet op zich.

Het is in dit proces zeer belangrijk het grotere geheel te bekijken. Concreet maakt een cultuurverandering namelijk deel uit van een ruimere organisatieverandering. We bedoelen hiermee dat de zaakvoerder samen met zijn medewerkers moet nagaan of de huidige organisatieprocessen en -structuren aangepast zijn aan de manier waarop men wilt werken. Bijvoorbeeld: de zaakvoerder wil dat zijn medewerkers zelf kunnen inspelen op wensen van de klant. Wanneer het werk zo georganiseerd is dat de zaakvoerder enkel zelf in contact mag komen met de klant, krijgen medewerkers niet de kans om deze wensen in te willigen. Het zelfstandig nemen van beslissingen vraagt bovendien dat hij toelaat dat zijn medewerkers af en toe een fout maken. Is in het verleden aangeleerd dat fouten maken onmiddellijk 'afgestraft' worden, zal niemand nog fouten toegeven en zichzelf gaan beschermen door de beslissingsbevoegdheid op het hoogste niveau te leggen. Wanneer hij deze aspecten in zijn 'bedrijfscultuur' kan doen omkeren, zal hij met zijn vrijgekomen tijd uiteindelijk toekomen aan het uitstippelen van een toekomstvisie voor zijn bedrijf.

### **Tips & Tricks**

Waar wil je als zaakvoerder naar toe? Heb je een duidelijk doel voor ogen (strategie)? Heb je daarover al gepraat met je medewerkers? Weten ze waar je naar toe wil? Sta even stil om de bestaande cultuur te begrijpen en na te gaan wat je wil veranderen. Pas daarna kan je starten met het uitwerken van een gepaste veranderaanpak.

Cultuurverandering is geen doel op zich. Sta er even bij stil om na te gaan of het gedrag een gevolg kan zijn van de manier waarop er in de organisatie wordt gewerkt. Ligt de oorzaak van het gedrag mogelijk in de bestaande taak- en rolverdeling?

Licht duidelijk toe waarom je bepaalde zaken wil veranderen: wat is de aanleiding om 'anders' te gaan werken. Zoek naar een win voor beide partijen.

Toon als zaakvoerder zelf het gedrag dat je van je medewerkers verwacht. Er bestaat geen zaligmakende verandermethode, geen road map die je op alles kan voorbereiden, elke organisatie zoekt zijn eigen signatuur.

“De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien daarom succesvol” (Boonstra, 2010)

Hann Thoné en Mieke Van Gramberen

**Bronnen:**

Boonstra, J. (2010), *Leiders in cultuurverandering*, Assen: Van Gorcum.

Metsemakers, M. & van Amelsvoort, P. (2002), *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*, Vlijmen: ST-Groep.

Hann Thoné en Mieke Van Gramberen zijn verbonden aan Flanders Synergy, een competentiepool die zich tot doel stelt Vlaamse organisaties wendbaar te maken om tegemoet te komen aan de uitdagingen die vanuit de omgeving aan organisaties wordt gesteld.

Flanders Synergy is een platform tussen organisaties, wetenschappers en sociale partners. Samen zoekt men naar handvaten die organisaties slagvaardiger maken en die tegelijkertijd in een betere kwaliteit van de arbeid resulteert.

Flanders Synergy baseert zich op de wetenschappelijke principes van de socio-technische stroming, die vertrekt vanuit integrale organisatieverandering en een samenhang tussen sociale en technische systemen.