



Hoe verleid je mensen tot het nieuwe

Corporaties gaan praktisch aan de slag met cultuur

Cultuur staat bekend als de zachte kant van de organisatie. Maar als je het wilt veranderen, blijkt het hard als beton. Cultuur verander je dan ook niet met afbreken van het oude, maar door mensen te verleiden tot het nieuwe. Dat kan trouwens met een heel praktische aanpak, vertellen Martijn de Loor van Atrivé en Aldert Dreimuller van roAg.

Waarom willen corporaties hun cultuur veranderen?

"Vaak omdat een corporatie is gegroeid, de omgeving is veranderd en de corporatie hierin mee ontwikkelt. Er is een nieuwe strategie, er worden nieuwe instrumenten ingevoerd – denk aan competentie management, balanced scorecard, INK, prestatieafspraken – maar iedereen blijft zich gedragen zoals men altijd al deed."

Hoe weet je welke cultuur past bij je corporatie?

"In ons boek 'Organisatiecultuur bij corporaties' staat een vragenlijst waaruit je kunt afleiden welke cultuurkenmerken bij een bepaalde strategie passen en welk cultuurtype dominant in de corporatie aanwezig is. We hanteren vier verschillende culturentypen die corresponderen met die van Cameron & Quinn. Dit zijn de procescultuur, de teamcultuur, de doelcultuur en de taakcultuur. Uit recent onderzoek van Aedes blijkt de teamcultuur bij corporaties dominant. In die cultuur worden de interne verhoudingen en coachend leiderschap gewaardeerd. Dat zijn waardevolle aspecten, maar als ze overheersen wordt elkaar beschermen en fouten verdoezelen belangrijker dan presteren. En beter presteren is juist wat het management wil. Veel corporaties willen daarom ook meer de doelcultuur waarin resultaten tellen en afspraak afspraak is."

Hoe verander je de cultuur?

"Het begint met een goede diagnose van de bestaande of gewenste cultuur. Vervolgens is het de kunst om de cultuurverandering concreet te maken. Je kunt cultuur nooit op zichzelf veranderen. Je moet aanknopingspunten zoeken in zaken waarin de cultuur zichtbaar wordt, zoals communicatie, samenwerking en leiderschap. Als je concrete veranderingen doorvoert in werkprocessen, managementstijl of resultaatgerichte afspraken en beloning, dan komt de cultuurverandering 'vanzelf'. Voorwaarde is wel dat je het gedrag bespreekbaar maakt."

Waarom moet je het gedrag bespreekbaar maken?

"Als je een nieuwe strategie of managementinstrumenten invoert, moet je praten over het gedrag dat daarbij hoort. Als de corporatie meer resultaatgericht wilt worden, moet je daar samen afspraken over maken, moet je elkaar daarop aanspreken, moeten managers daarop sturen en belonen, noem maar op. Als medewerkers en managers altijd alles 'op de fiets' doen en je geeft ze opeens een brommer, dan moeten ze leren om te stoppen met trappen en met hun handen gas geven. Als ze dat niet leren, fietsen ze gewoon verder op de veel zwaardere brommer. Je moet ze helpen ander gedrag te vertonen."

Maar gedrag aanpassen, dat betekent weerstand...

"Alle weerstand heeft waarde. Weerstand duidt op betrokkenheid. Vaak wordt de weerstand genegeerd en draait de overtuigingsmachine voor de nieuwe strategie. Maar medewerkers vatten motiveren gemakkelijk op als manipuleren. Het is beter de weerstanden op hun waarde te onderzoeken. Je vraagt ander gedrag en denken, andere vaardigheden, soms ook andere normen en waarden. Bijvoorbeeld als er een strengere beleid wordt ingevoerd voor huisuitzetting. Sommige medewerkers en managers vinden dat moeilijk, met name als er kinderen in het spel zijn. Daar moet je niet te zomaar overheen stappen."

Hoe onderzoek je de weerstand?

"Er kan weerstand zijn om inhoudelijke redenen. Een medewerker krijgt bijvoorbeeld te maken met resultaatbeloning maar vindt dat hij te weinig invloed kan uitoefenen op dit resultaat. Laat mensen deze zorgen uiten en houdt ruimte in je plannen voor eventuele aanpassingen. Daarnaast is er de weerstand die voortkomt uit emotie. Medewerkers weten wat ze hadden en niet wat ze krijgen. Heb oor voor deze angsten en geef ruimte om ze te ventileren. Als je onderzoekt waar de weerstand echt over gaat, win je veel ruimte voor vertrouwen en verandering."

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Martijn de Loor van Atrivé (m.de.loor@atrive.nl). Het boek 'Organisatiecultuur bij corporaties' kunt u bestellen via Nestas communicatie: telefoonnummer 036 530 77 00 of www.nestas.nl

