

---

# Vernieuwen in crisistijd

Rita van Dijk en Alex Straathof

---

**Met alleen bezuinigen redden organisaties het niet. Het gaat om diepgaande veranderingen, drastisch andere benaderingen. Daarvoor is verfrissing nodig in de manier van kijken, in de oplossingen en aanpakken. De focus op bezuinigen leidt tot verstarring. De vraag is: wat is nodig om juist in deze crisistijd ingesleten patronen los te laten die eens succesvol waren maar die door de tijd zijn ingehaald?**

**D**it is de meest ingrijpende bezuiniging die ik meemaak', vertelt een manager. 'Iedereen is onzeker en niemand doet zijn mond meer open. Ikzelf ook niet. Je weet maar nooit wat voor consequenties het heeft als je kritisch bent.' Er wordt heel veel gesproken en geschreven over de veranderingen waarmee organisaties te maken hebben. Er wordt gesneden in kosten, aantallen medewerkers en managers. Maar uiteindelijk gaat het om iets anders.

## Ingesleten patronen

Er is opmerkelijk weinig aandacht voor ingesleten patronen in organisaties. Meestal worden ze geschaard onder de brede noemer 'weerstand'. Dat was ook de aanleiding voor de ruim 1200 interviews die wij in de loop van de jaren hebben gehouden met medewerkers en managers. De geïnterviewden zijn werkzaam bij verschillende organisaties, zowel in het bedrijfsleven, de overheid als bij semipublieke instellingen. De gesprekken hebben ons optimistischer gestemd. Wij hebben gemerkt dat het beeld genuanceerder is. Natuurlijk zijn er mensen die weerstand hebben, maar ingrijpende veranderingen blijken vooral lastig door de vastgeroeste manieren van denken en doen die een rem zetten op groei en ontwikkeling. Terwijl juist deze tijd vraagt om ingrijpende veranderingen. Die ingesleten manieren hebben een robuustheid,

het verbindt mensen en groepen. Zeker als hiermee in het verleden successen zijn behaald. Het is een samenhangend geheel van overtuigingen, aanpakken, oplossingen, gedragingen en informele regels die in het verleden effectief waren, maar die zijn ingehaald door de tijd en toch de dagelijkse gang van zaken blijven bepalen. Het zet mensen, teams en groepen vast, waardoor alles bij het oude blijft. Het vormt de kern van de informele cultuur die mensen met elkaar verbindt.

## Misverstanden

Als het gaat om diep ingesleten patronen in denken en werken, hebben we het over de onderliggende cultuur als blokkade voor vernieuwing. Laten we eerst een belangrijk misverstand uit de weg helpen. Als managers praten over de cultuur van de organisatie verwijzen ze vaak naar een ideaaltypisch beeld. Zo zouden ze de organisatie graag willen zien. Het wordt weergegeven in een *mission statement* of kernwaarden. Maar kernwaarden zijn niet op mensen te plakken. Het staat te ver af van de dagelijkse praktijk van medewerkers en professionals, terwijl het een van de meest favoriete onderwerpen is. Iedereen praat erover, heeft er een mening over en het houdt de gemoederen voortdurend alert. Het wordt geen cultuur genoemd en het staat ook ver af van de abstracte organisatiecultuur waar managers het over hebben. Tussen medewerkers

en professionals gaat het over de informele kant van de cultuur. Wie invloed heeft, wie carrière maakt en waarom, wat succes is, wanneer je wel of niet iets moet zeggen, of je in beweging moet komen als je manager een verandering aankondigt. Deze informele cultuur zit vast aan groepen, teams, mensen. Het gaat over onderlinge interacties, overtuigingen en invloed. Het is concreet en een geliefd gespreksonderwerp. De impact is groot en iedere nieuweling binnen de organisatie weet binnen de kortste keren hoe de hazen lopen. Het resultaat? Nieuwelingen passen zich aan. De informele cultuur blijkt een belangrijke bepaler van de dagelijkse gang van zaken.

Er is nog een tweede misverstand dat belangrijk is om bij stil te staan. Het laat zich kort samenvatten in de zin: weerstand hoort nu eenmaal bij veranderen. Dat klopt. De insteek voor de interviews was ook juist dat er weerstand zou zijn. Weerstand is een containerbegrip geworden. Het leidt ertoe dat als veranderen lastig is, aanpakken uit de kast worden gehaald die erop zijn gericht om de weerstand weg te nemen. En maar al te vaak komt dit erop neer dat de verandering nog een keer wordt uitgelegd met nog meer communicatiemiddelen. Maar vastzitten in oude patronen is echt iets anders dan niet willen veranderen. Het gaat meer over kunnen en de randvoorwaarden daarvoor creëren. Vaak is het onvoldoende

scherp wat tegenhoudt en dat zorgt ervoor dat aanpakken niet echt tot de kern komen.

## Hoe herken je ingesleten patronen?

Terug naar de beginvraag. Wat is er nodig om juist in de crisistijd ingesleten patronen los te laten? Allereerst moet je dan de vraag beantwoorden hoe je ingesleten patronen die vernieuwing blokkeren herkent. We hebben een instrument ontwikkeld om zicht te krijgen op de onderliggende cultuurpatronen en blokkades die kunnen optreden: het Cultuur-Arena Model (zie figuur).

### Het Cultuur-Arena Model

#### • De arena van een organisatie

De onderlinge relaties tussen mensen en groepen zijn bepalend voor de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging die mensen in een organisatie laten zien. Vernieuwingen kunnen worden geblokkeerd, doordat spelbepalers zich achter de schermen verzetten. De greep van de groep kan ver gaan en een rem zetten op het leervermogen en de aanpassing van een team.

#### • De mindset

Hierbij gaat het om de diepgewortelde overtuigingen en waarden die specifiek zijn voor de manier waarop wordt omgegaan met het werk. Als overtuigingen vastzitten, kunnen ze er letterlijk voor zorgen dat vernieuwing

niet in beeld komt. Waaraan je het kunt merken is dat mensen bijvoorbeeld de neiging hebben collega's voortdurend te overtuigen van hun gelijk. Of als heel verschillende gebeurtenissen worden teruggebracht tot een beperkt aantal verklaringen.

#### • Gedragspatronen

Het gaat hierbij om terugkerende oplossingen en aanpakken. Als mensen terugvallen in oud gedrag, als nieuwe oplossingen niet beklijven, is dat een signaal dat er mogelijke gedragsbarrières bestaan. Soms is gedrag zo ingebed in ander gedrag dat medewerkers zich letterlijk voelen vastzitten in een web waar alles met alles samenhangt. Het gevolg is dan dat alles bij het oude blijft.

### Successen uit het verleden

We worden iedere dag geconfronteerd met maatregelen die vragen om een andere benadering. De politiek zet het mes in het aantal ambtenaren en hoopt daarmee een slagvaardiger overheid te realiseren. Het MKB worstelt met een nieuwe consument die vanuit zijn luie stoel digitaal producten vergelijkt en bestelt. De gezondheidszorg ziet enerzijds een krimp in het aantal medewerkers en tegelijkertijd zullen door de vergrijzing het aantal patiënten en de kosten van de zorg toenemen. Successen uit het verleden zijn een belangrijke reden dat mensen vasthouden aan de oude en vertrouwde patronen. Onzekerheid

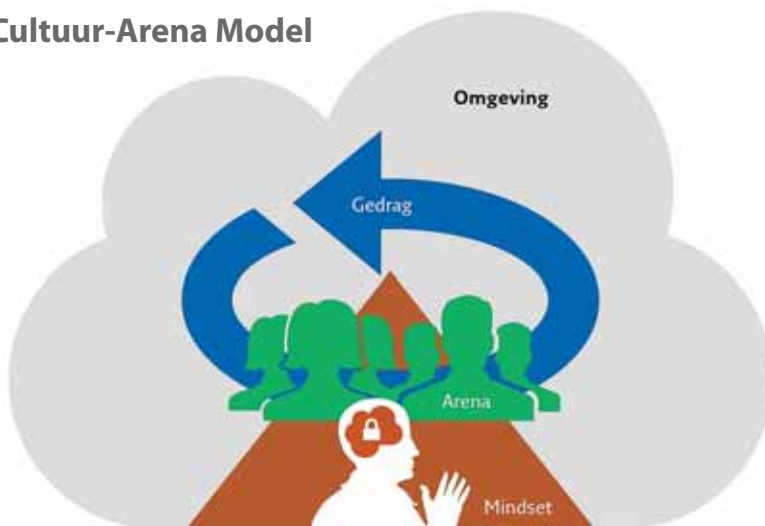
versterkt dit nog eens. Als we tussen de oogharen kijken naar de interviews, denken we dat de onzekerheid van de crisis vaak tot gevolg heeft dat mensen veiligheid zoeken binnen de eigen groep of het team. Daar zit de conserverende kracht van cultuur en dat kan veranderen heel lastig maken. Hier zit ook de pijn als er iets verandert. Onderlinge verhoudingen zijn namelijk niet abstract, maar gaan over mensen die iets te winnen of te verliezen hebben. En in tijden van crisis overheerst het gevoel dat er veel valt te verliezen.

### Blokkades en signalen

Er zijn twee blokkades die zeker in crisistijd vaak de kop opsteken. De eerste is dat teams en groepen zich afsluiten voor signalen van buiten. Dit is een bijna tegengestelde beweging, omdat de omstandigheden juist vragen om met een open vizier te kijken naar wat er buiten gebeurt. De tweede, veelvoorkomende blokkade is dat er binnen of tussen teams voortdurend spanningen ontstaan. Dit kan openlijk zijn of meer ondergronds, maar het zorgt voor een klimaat waarin mensen de eigen taken en belangen afschermen. Laten we iets dieper ingaan op deze blokkades en nagaan wat vaak voorkomende achterliggende oorzaken zijn en manieren om ze te doorbreken. Laten we over een ding duidelijk zijn. Politiek gedrag is er altijd en overal tussen mensen. Het is eigen aan mensen, we zijn sociale wezens. In deze tijd met veel nadruk op het individuele wordt dat wel eens vergeten. Maar je kunt er ook behoorlijk last van hebben en het kan hele teams op slot zetten. Enkelingen of kleine groepjes kunnen achter de schermen bepalen wat gewenst gedrag is, wat je zeker niet moet doen. Het kan een eigen beeld opleveren van wat kwaliteit is en service. Het kan zover gaan dat signalen van buiten terzijde worden geschoven. Er zijn duidelijke signalen die wijzen op een te sterke interne gerichtheid. We noemen de belangrijkste.

- Eigen ideeën en opvattingen zijn dominant en wijken af van wat de omgeving vindt (klanten, burgers, collega's).
- Signalen van buiten die niet overeenkomen met de groepsnorm worden verworpen of verdraaid.

## Het Cultuur-Arena Model



## Vastgeroeste manieren van denken en doen zetten een rem op groei en ontwikkeling

- Er wordt veel en vaak gesproken in wij/zij-terminen, het wantrouwen naar mensen buiten het eigen team of de afdeling is groot en er wordt veelvuldig geklaagd over anderen.
- Als teamleden ideeën hebben die afwijken van de groepsnorm, worden ze gecorrigeerd.
- Werk wordt vaak afgeschermd en fouten worden niet gemeld.
- Het verloop onder nieuwe mensen is groot. Al deze signalen duiden op een sterke interne oriëntatie.

De tweede blokkade die eveneens vaak de kop opsteekt in tijden van grote verandering is die van de onderlinge conflicten. Dit kan openlijk zijn of onderhuids. Het gebeurt binnen teams en tussen teams. Het treedt vaak op als afdelingen en onderdelen zijn samengevoegd zonder dat er echt integratie heeft plaatsgevonden. Ook treedt het op als er intern verschuivingen plaatsvinden in machtsposities. Signalen zijn:

- Er wordt vaak geroddeld.
- Er zijn veel geruchten in omloop en er bestaan complottheorieën.
- Verschillende teams of teamleden proberen meer invloed te krijgen, maar slagen daar niet in.
- De onderlinge strijd houdt mensen in de greep. Het zorgt voor een klimaat van grote onzekerheid die de aandacht wegzuigt van vernieuwing.

### Een voorbeeld

Culturele blokkades gaan over de praktijk van alledag waarin mensen samenwerken. Ze zijn herkenbaar en dienen zich luid en duidelijk aan. Het gaat erom signalen te herkennen: wat wijst naar welke onderliggende blokkade en hoe diep zit dat? Dan kun je de volgende stap zetten: gericht interveniëren.

Een van onze opdrachtgevers is een groot uitzendbureau. De directie is ervan overtuigd

dat verder snijden in de kosten nadelig zal uitpakken voor het marktaandeel. Investeren in de eigen mensen kan juist het marktaandeel vergroten. Een jaar geleden is een intern project gestart om ondernemerschap binnen de organisatie een boost te geven.

Het project bestaat uit drie pijlers. Allereerst is 'ondernemerschap' toegevoegd aan de kernwaarden van het bedrijf. Daarnaast is er een boekje uitgekomen met de titel 'Onze nieuwe manier van werken'. Hierin wordt duidelijk uitgelegd wat er van iedereen wordt verwacht en hoe de vorderingen worden gemeten. Als derde punt is in het project opgenomen dat alle leidinggevenden een cursus volgen die ingaat op hoe zij hun intercedenten kunnen bewegen tot meer ondernemend gedrag.

Bij de eerste meting na een half jaar blijkt dat er weinig is veranderd. Ook een tweede meting (een jaar na de start van het project) laat weinig vorderingen zien. Sterker nog: het blijkt dat nieuw personeel na drie maanden al de frisse blik heeft verloren en erg lijkt op het zittende personeel. En intercedenten, die al langer in dienst zijn, nemen niet de nieuwe manier van werken over. Ons wordt de vraag gesteld uit te zoeken wat er aan de hand is. Bij doorvragen ligt de verwondering van de directie vooral bij de vraag: 'Waarom lijkt iedereen hier na drie maanden zo op elkaar?' Dat kennelijke conservatisme past niet bij de gewenste ondernemende houding. We voeren gesprekken en treffen een collectief beeld aan. Het blijkt dat intercedenten bezig zijn om omzet te genereren, die direct wordt gekoppeld aan de continuïteit van het bedrijf, die op haar beurt in verband wordt gebracht met het behoud van de eigen baan. Zo komt een opmerkelijk gegeven boven tafel. Intercedenten nemen van elkaar bestaande handelwijzen over omdat ze denken dat dat leidt tot omzet, waarmee ze hun baan veilig weten te stellen. Die angst voor baanverlies leidt dus tot groepsgegedrag. Groepsgegedrag dat tegengesteld is aan wat wenselijk is. De directie is verbaasd. Ze hebben toch duidelijk gecommuniceerd dat verdere ontslagen zullen uitblijven, en dat creativiteit en ondernemerschap in deze fase van de marktontwikkeling noodzakelijk zijn. Maar die

boodschap is niet overgekomen. Wat de directie tot officiële cultuur heeft verklaard is niet doorgedrongen tot de informele cultuur, tot de waarheden en waarden die medewerkers onderling uitwisselen. De directieleden hebben ter verificatie van dit onderzoeksresultaat ieder een tiental intercedenten in het land gebeld. De vrees voor baanverlies en het niet-oppakken van de nieuwe directieboodschap bleek breed aanwezig.

Wat we hebben voorgesteld is om kleinschalige discussieavonden per vestiging tussen management en werknemers te organiseren. Aan statafels kon er worden gepraat over het verschil tussen hoe intercedenten denken over de organisatie en de beelden die bij directieleden bestaan. Aan het eind van elke avond werd door een directielid steevast aangekondigd dat iedere intercedent een investeringsbudget zal krijgen van enkele duizenden euro's. De beste investeringen zullen leiden tot een prijs en een vertaling van leerervaringen in een onlinecursusprogramma. De kern van de succesvolle wending in dit project is ontstaan door inzicht in de mentale blokkade die speelde. Nieuw gedrag werd geblokkeerd door oud denken. De directie dacht dat gedragsverandering zou ontstaan door een drie-stappenplan zonder rekening te houden met de bestaande informele cultuur. En de intercedenten moesten face-to-face overtuigd worden dat ze niet ontslagen zouden worden als ze wat anders zouden gaan proberen. Het instellen van het investeringsbudget, de prijs en het opzetten van het onlinecursusprogramma bleken een bevestiging van de komst van het nieuwe denken.

Rita van Dijk en Alex Straathof zijn auteurs van *Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren* (Kluwer, 2011). Dit boek geeft inzicht in hoe je vastgeroeste cultuurpatronen in groepen herkent en wat nodig is om deze te doorbreken.

**Rita van Dijk** is directeur en senior consultant van Wending. Zij is gespecialiseerd in het adviseren en implementeren van cultuurverandering binnen organisaties. [rvdijk@wending.nl](mailto:rvdijk@wending.nl)

**Alex Straathof** is lector Management van Cultuurverandering aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur en onderzoeker op het gebied van cultuurverandering en integriteit. [straa953@planet.nl](mailto:straa953@planet.nl)