

## Medewerkers begeleiden en inspireren - cultuurworkshop

Cultuur is het hart van je organisatie. Het verbindt. Het is duurzaam en stabiel. En daarom soms moeilijk te beïnvloeden. Trainers Evelin-Pierre Dumfries en Corrien van Haastert maken cultuur inzichtelijk. De stappen en schema's in het theoretische gedeelte passen ze toe op de praktijk van de deelnemers. 'Vergelijk je organisatie met een ui.'

Het zijn vooral managers die de workshop Cultuur volgen. Niet zo verwonderlijk, zij moeten immers hun medewerkers meekrijgen in de verandering die ZZP's teweegbrengen. De deelnemers bevinden zich in verschillende stadia van het veranderproces. Het Leger des Heils bijvoorbeeld ziet zijn doelgroep in snel tempo veranderen en wil daarop inspelen. Of zoals manager Lonneke Foppen het verwoordt: 'Steeds meer cliënten hebben een LVG-indicatie, dat is een zwaardere doelgroep. De medewerkers moeten weten wat dat betekent.' Maar in woonzorgcentrum Munnekewei in Noordwijkerhout worstelt het management met weerstand. Zorgmanager Barbara Weststeijn wil bereiken dat medewerkers ZZP's niet als bezuiniging maar als uitdaging zien. Alle deelnemers hebben een huiswerkopdracht gemaakt die ze hier gaan verdiepen. Maar eerst schets Evelin-Pierre Dumfries kort de theoretische achtergronden.

## Een ui

Cultuur heeft verschillende lagen. 'Een veelgebruikte metafoor is de ui', vertelt Evelin-Pierre. 'De buitenste schil vertegenwoordigt de zichtbare cultuur: de omgeving, de processen, het logo van een organisatie. Laag voor laag afpellend kom je in de zachte kern van de ui, daar waar de kernwaarden huizen. Niet alleen van de organisatie, maar ook van elke individuele medewerker.' Een veranderproject moet tot in die diepste lagen doordringen. Evelin-Pierre wijst de deelnemers erop dat de bovenliggende lagen daarbij van dienst kunnen zijn. De "heldenlaag" bijvoorbeeld. 'Helden zijn voorbeeldfiguren in de organisatie. Ze kunnen positief of negatief zijn, dus een voortrekkersrol spelen of juist een proces blokkeren.'

Een ander voorbeeld is de "rituelenlaag". 'Hoe reageren medewerkers als er iets gebeurt? Voordat je gaat veranderen, moet je die rituelen determineren.' Met andere woorden, een cultuurverandering heeft pas kans van slagen als je weet wat zich in de organisatie afspeelt. 'En vergeet niet dat leidinggevenden zelf ook onderdeel van de cultuur zijn', voegt Evelin-Pierre hieraan toe.

## Typen

Vervolgens passeren verschillende typen organisatieculturen de revue. Er zijn innovatieve, verlangende, politieke, onzekere, sceptische en cynische organisaties. Elk met hun eigen kenmerken, die voordelen en knelpunten opleveren. Afhankelijk van het type organisatie kies je voor een veranderaanpak. Evelin-Pierre onderscheidt de ontwerpaanpak en de ontwikkelaanpak. De eerste is duidelijk lineair en vooral geschikt voor stabiele organisaties. De tweede is eerder cyclisch en grijpt in op de dieptelagen van een organisatie. Maar welke aanpak ze ook kiezen, Evelin-Pierre adviseert de deelnemers altijd de acht stappen van Kotter te doorlopen: zorg voor een gevoel van urgentie, stel een goed team samen, ontwikkel een plan van aanpak, communiceer, haal obstakels weg, genereer kortetermijnsuccessen, houd het tempo hoog en creëer een nieuwe cultuur.

Kort staat Evelin-Pierre nog stil bij weerstand: 'Een groot begrip en weinig concreet. Besef dat er veel emoties meespelen. Probeer te achterhalen welke het zijn en maak ze bespreekbaar.' Voorbeelden van emoties zijn onzekerheid, angst en boosheid. Maar ook luiheid (daar heb ik helemaal geen zin in), geschiedenis (ja, ja, dit heb ik al eerder meegemaakt) en tevredenheid over het hier en nu (het gaat toch goed zo) kunnen een rol spelen.

## Praktijk

Na de pauze werken de deelnemers onder leiding van Corrien van Haastert een praktijkopdracht uit. Ze maken een probleemanalyse van een verbeterthema uit de eigen organisatie. Daarvoor deelt Corrien 5 werkbladen uit. De deelnemers geven aan waar ze staan, wat ze willen veranderen en wat het verschil is tussen de huidige situatie en waar ze naartoe willen. Vervolgens maken ze een begin met het plan van aanpak, denken na over de communicatie en hoe ze zelf de verandering kunnen ondersteunen.

Vanzelfsprekend gebruiken ze elementen uit de net behandelde theorie. Kort voor het eind bespreekt Corrien de praktijkopdrachten nog even plenair. Ze luistert aandachtig en vraagt door. Zo scherpt ze de analyses van de deelnemers nog verder aan. Bij het Leger des Heils spelen vooral de acceptatie van de zwaardere doelgroep en het kennis verkrijgen van die doelgroep een rol. Lonneke Foppen: 'Mijn medewerkers willen graag leren, dat is geen struikelblok. Ik ga er structuur in aanbrengen, door een plan van aanpak te maken.'

Ook manager Barbara Weststeijn van woonzorgcentrum Munnekewei is blij met de handvatten die ze aangereikt heeft gekregen. 'Ik heb nu op papier gezet welke gedragsverandering ik wil zien. Sommige dingen zijn eigenlijk verrassend simpel, dan vraag je je af waarom je het niet zelf bedacht hebt. Ik realiseer me bijvoorbeeld dat ik misschien niet genoeg aandacht aan onze successen heb besteed. Ook heb ik nuttige tips gekregen om met weerstand om te gaan. Suggesties waar ik direct mee aan de slag kan.'

Bron: Werken met ZZP's (externe link)

## Meer weten

De workshop 'Cultuur' maakt deel uit van het ondersteuningsaanbod van Werken met ZZP's (externe link).

U kunt zich aanmelden voor workshops (externe link) en / of aanmelden voor praktijkexpedities (externe link).

Geplaatst op: 20 oktober 2011

Tags: Bedrijfsvoering, Zorgzwaartepakketten