



De School for Recruitment is een divisie van Dynamo
Groenstraat 79 • 3001 Leuven • Belgium • +32 16 850 137
www.dynamo.be • www.schoolforrecruitment.com • info@dynamo.be



Dynamo ontwikkelde instrument om te beoordelen welke medewerkers het best in een gewenste bedrijfs

Wat moet er in uw bedrijfsc om succesvol te kunnen zij

Als je de inrichting van je huis wilt veranderen, zijn er een aantal mogelijkheden om dat te realiseren. Je gooit alles eruit en koopt nieuw, je behoudt wat bruikbaar is en neemt afscheid van wat er niet meer in past of je gebruikt de bestaande spullen. In dat laatste geval weet je dat er eigenlijk niet echt iets verandert. Het is hetzelfde, maar dan anders. Alles eruit is een kostbare optie. Het beste lijkt dus de mogelijkheid te kijken wat past in de nieuwe inrichting die u voor ogen hebt.

Bij organisatieverandering is het niet anders. Maar iedereen wegsturen en allemaal nieuwe mensen inzetten is niet alleen duur, maar betekent ook dat het bedrijf totaal zal veranderen. Met alle risico's van dien. De verandering met alle bestaande medewerkers uitvoeren is mogelijk, maar kost veel inspanning en tijd. De vraag is daarbij niet alleen of u dat wilt en die tijd hebt, maar ook wat het resultaat zal zijn. Optie twee dan? Kiezen wat u wilt behouden en daarvan uitgaan? Maar hoe weet u wat u wilt behouden? Wat nog goed en bruikbaar is, wat gemakkelijk is aan te passen, wat op een ander plekje in de organisatie past? En eigenlijk is het niet wat, maar vooral wie.

Het in Leuven (B) gevestigde Dynamo ontwikkelde een aanpak waarmee u de cultuur van uw organisatie kunt analyseren en kunt ontdekken wat er in uw cultuur behouden kan blijven en wat er moet veranderen om een nieuwe strategie succesvol te kunnen laten zijn.

Door Pierre D.F. van Daalen

Cultuur is een belangrijk element in een organisatie. De belangrijkste reden voor het mislukken van fusies, overnames is bijvoorbeeld de botsing van de culturen van beide organisaties. Maar, wat is een organisatiecultuur?

Nu zijn er tal van definities van cultuur in omloop. Maar *Christophe Geerkens*, consultant bij Dynamo uit Leuven (B), stelt dat cultuur datgene is binnen een organisatie dat bepaalt waarom mensen dingen doen en hoe ze die doen. Daarbij gaat hij er van uit dat iedereen zijn of haar eigen manier heeft om het werk dat is opgedragen zo goed mogelijk te doen. Die strategie wordt bepaald door overtuigingen, door hoe je denkt, wat je motiveert, wat je graag doet, waar je goed in bent... Dat soort zaken. Ieder mens heeft zijn eigen cultuur, maar elk team heeft ook een eigen cultuur en zelfs een organisatie heeft een eigen cultuur.

Van de individuele cultuur zijn we ons vaak nauwelijks bewust. In die situaties wordt er vaak gesproken over persoonlijkheid, over karaktertrekken en dergelijke. Maar als een aantal personen gaat samenwerken als een team, wordt die cultuur merkbaar. De gemeenschappelijke factoren in al die individuele culturen, maken dat een team in de ogen van de buitenwereld op een bepaalde

manier acteert. Kortom: het is bepalend voor de cultuur op organisatieniveau.

Maar als de organisatie groeit en er mensen bij komen of worden vervangen, kan zo'n cultuur gaan schuiven. Als de cultuur van de nieuwkomers echter op geen enkele wijze in verband blijkt te staan met de bestaande cultuur van de organisatie, kan dat op termijn frictie en zelfs problemen gaan veroorzaken.

Het zal dus duidelijk zijn dat P&O- en HRM-afdelingen — vooral door middel van werving en selectie — een essentiële rol vervullen in het behoud, het veranderen of het versterken van een cultuur. En daar dus continu aandacht aan zou moeten besteden.

Tegelijkertijd is het een gegeven dat in de wereld van vandaag veranderen de enige constante is. Maar als een organisatie wil of moet veranderen, is dat van invloed op de cultuur. Want het is waarschijnlijk dat dan ook die cultuur een wijziging zal moeten ondergaan. En zo'n cultuurverandering betekent voor medewerkers dat er andere eisen aan hen worden gesteld, dat hun gedrag dient te veranderen.

Nu zijn er drie dingen nodig om gedrag te veranderen, zo stelt Geerkens. Ten eerste moet het mensen duidelijk zijn wat er van

hen wordt verwacht en welk gedrag men eigenlijk wil zien. Ten tweede moeten ze ook de mogelijkheid en de middelen krijgen om dit te gaan doen. In sommige organisaties verwacht men bijvoorbeeld dat iemand actiever wordt, maar op het moment dat hij of zij initiatief neemt, schieten ze hem of haar af. Ten derde moet de medewerker het willen. Dat betekent dat individuen gemotiveerd moeten zijn om aan die verandering mee te werken en het te gaan doen. Een motivatie kan een beloning zijn, maar kan ook voortkomen vanuit een dreiging (bijvoorbeeld een straf — 'als je daar niet in meegaat, kun je vertrekken' — of een overlevingsstrategie).

Sluit de cultuur erop aan of niet?

Wim Thielemans, eveneens van Dynamo: 'Een organisatie moet op basis van missie en visie bepalen welke kant zij op wil. Op grond van die keuze, kan via onze Radar-aanpak vastgesteld worden of een cultuur daar goed op aansluit. Of misschien juist niet. Bij een organisatie van administratief ingestelde werknemers die nooit enige inbreng hadden, mag men niet verwachten dat ze ineens empowered zijn en het voortouw nemen. In die laatste situatie weet je dat er een cultuurverandering nodig is om je doel te kunnen bereiken.'

Belangrijk daarin is dus te weten wat de bestaande cultuur is en wat de gewenste cultuur is. Maar... hoe kom je dat aan de weet?

Thielemans stelt dat zijn organisatie met de Radar-methode een goede en in de praktijk bewezen methode heeft uitgedacht om zo'n cultuur in kaart te brengen. Hij vergelijkt de aanpak met een chemische formule. Het komt er dus op neer dat men de bestaande cultuur in kaart brengt door te bepalen uit welke 'chemicaliën' deze is opgebouwd. En door te bestuderen hoe deze bestanddelen met elkaar reageren.

'We zijn eigenlijk bij toeval op deze aanpak gekomen,' vertelt hij. 'Sterker nog: we waren niet eens op zoek naar een meetinstrument voor een cultuur. Wij waren her en der bezig de competenties van medewerkers in kaart te brengen op basis van

cultuur passen

cultuur veranderen n?

48 indicatoren, motivatiecodes of attitudepatronen; hoe je het maar wilt noemen. Op een bepaald moment vroegen we ons toen af: als je dit voor één persoon kunt doen, kan dat dan ook voor een team of wellicht zelfs een hele organisatie? Die vraag hield ons bezig en op een gegeven ogenblik zijn we voorzichtig met die punten gaan experimenteren.'

Men voegde een aantal individuele culturen van teamleden bij elkaar, gaf aan wat de gemeenschappelijke factoren daarin waren en vroeg aan de betrokken teamleden of deze daar de cultuur van de groep in herkennen. Toen dat bij herhaling succesvol bleek, werd uitgetoetst of hetzelfde ook opging voor een heel bedrijf.

'Daarbij ontdekten we dat een gemeenschappelijke factor die cultuurbepalend is, dient voor te komen bij minstens 70% van de werknemers van een organisatie', aldus

Wim Thielemans. 'Op basis daarvan, kijken we dus hoeveel van die 48 indicatoren onderdeel uitmaken van de cultuur.'

Help, we hebben een zwakke cultuur

Het instrument dat men bij Dynamo daartoe heeft ontwikkeld — de Radar-aanpak — is er in een interview-versie, het 'attitudegericht interview', maar wordt vooral in een digitale online versie (dus via de computer) ingezet. Het principe is gebaseerd op een veertigtal vragen met elk vijf antwoorden. Die antwoorden dient de deelnemer te rangschikken naar persoonlijke voorkeur. Op grond van die rangschikking kan Dynamo dan bepalen welke van de 48 factoren kenmerkend is voor de individuele cultuur. De uitkomst kan dan worden gekoppeld met andere uitkomsten, waardoor duidelijk wordt welke van het totale arse-

naal aan aspecten bij minimaal 70% van de deelnemers aanwezig zijn.

Sommige organisaties blijken wel twintig van die 48 aspecten gemeenschappelijk te hebben; bij andere komt naar voren dat men bijvoorbeeld slechts twee of vijf aspecten gemeen heeft...

Wim Thielemans: 'We hebben bijvoorbeeld een onderzoeksbureau meegemaakt, waar sprake was van een cultuur die uit slechts drie gemeenschappelijke factoren bestond. In het begin reageerde men daar wat paniekerig op. Zo van: "Help, we hebben kennelijk geen sterke cultuur!" Maar toen bleek dat de drie factoren waar men wel allemaal over beschikte, aspecten waren die te maken hebben met het verkrijgen en verwerken van data, ebde dat weg. Men had de voor de organisatie essentiële factoren gemeenschappelijk en dat de andere zaken ontbraken werd gezien als een benadrukking van de onpartijdigheid, van het representatief zijn voor de bevolkingsgroep waar men onderzoek bij deed.'

Als uit de meting blijkt dat een organisatie meer gefocust is op zaken dan op mensen, leidt dat ook nog wel eens tot onrust.

'Dat wordt dan al gauw geïnterpreteerd als: hier vindt men mensen kennelijk niet belangrijk. Maar dat is onzin. Bij

Wim Thielemans (l) en Christophe Geerkens (r) tonen de factoren behorende bij de Radar-aanpak.



www.dynamo.be
www.schoolforrecruitment.com

een productiebedrijf zal men immers meer op zaken zijn gespist dan bij een ziekenhuis. Als je de cultuur van verplegers in een hospitaal in kaart brengt, zal die ontegenzeggelijk gefocust op mensen zijn.'

De door Dynamo gehanteerde methode wordt op individueel niveau ingezet bij bijvoorbeeld 'werving & selectie'-trajecten, bij personal coaching, opleidingstrajecten en outplacement. Op teamniveau wordt de aanpak gehanteerd voor teamsamenstelling, maar ook voor verbeterde samenwerking. En op organisatieniveau veel bij veranderings-trajecten. Na heel wat maatrajecten startte Dynamo een aparte afdeling, de School for Recruitment, waarin deze aanpak aangeleerd wordt aan consultants om dit bij hun klanten toe te passen of aan HR-professionals om dit in hun projecten intern te gebruiken.

Indexering van de cultuurfactoren

In het laatste geval zijn de resultaten van zo'n indexering van de cultuurfactoren bijzonder geschikt voor het bepalen van de cultuur die nodig is om een koersverandering succesvol te laten gebeuren. Toen Dynamo werd ingeschakeld om een groot ICT-bedrijf bij te staan bij zo'n cultuurverandering, bleek dat daar de beslissing om bepaalde waarden te veranderen al door de top was genomen. Door de leiding van de organisatie was duidelijk vanuit de doelstelling geredeneerd, waarbij men verzuimd had zich af te vragen over welke cultuur men op dat ogenblik eigenlijk beschikte

en wat er voor nodig was om de eventuele kloof te kunnen overbruggen. 'Daar had men nooit bij stilgestaan', vertelt Christophe Geerrens. 'Maar als je als bedrijf wilt groeien en meer omzet wilt creëren, is het toch ook normaal dat je eerst meet hoeveel omzet er op dat moment is? Het is wel zo dat managers keer op keer geloven dat zij de cultuur al wel kennen. Dat zal ook voor een groot deel — ik schat in zo'n tachtig procent — zo zijn, maar er is ook zoiets als bedrijfsblindheid. Dingen die jij belangrijk vindt, ga je meer zien. Maar is dat dan wel de realiteit? En dingen die je elke dag om je heen ziet, merk je niet meer op. Met cultuur is dat eigenlijk ook zo'.

Dynamo heeft in het geval van het ICT-bedrijf, de directie er van kunnen overtuigen dat men eerst de bestaande cultuur in kaart moest brengen.

'Toen dat was gebeurd, hebben wij de aanwezige, gemeenschappelijke factoren in drie categorieën gedeeld: die welke men hoog scoorde, die gemiddeld aanwezig waren en die afwezig waren. Eigenlijk een soort aangeven met een rood, oranje of groen licht waar aan gewerkt moet worden en waar niet. Als je dat niet doet, loop je de kans dat je gaat werken aan een cultuureigenschap die je eigenlijk al in huis hebt of — erger nog — aan een bijna niet overbrugbare eigenschap. Zonde van de energie, de tijd en het geld.'

Factor moet bij 70% van medewerkers aanwezig zijn

Op de vraag hoe men dan weet of de resul-

taten van de uitgevoerde cultuuranalyse correct zijn, antwoordt Wim Thielemans: 'Dat verifiëren we bij de mensen van die organisatie. Kijk, men weet heel goed dat wij zo'n organisatie ook niet van haver tot gort kennen als wij daar twee, drie keer een gesprek hebben gehad. Wij doen onze meting, evalueren die en gaan dan terug naar de mensen binnen de organisatie die de cultuur wel kennen. Vervolgens zeggen we: Dit en dat hebben wij vastgesteld. Dan is het aan de organisatie om te bevestigen dat het klopt of niet. Soms presenteren wij onze bevindingen voor een volle zaal. Dan merk je snel genoeg aan de reacties of je goed zit of niet. Vergeet niet dat wij die factoren moeten hebben, die bij minstens 70% van de mensen in die organisatie aanwezig is.'

In feite is dan het moment aangebroken waarop duidelijk is wat de bestaande cultuursituatie inhoudt en wat het toekomstige plaatje moet worden. Eigenlijk is het het bekende 'ist' en 'soll'.

Wim Thielemans is van mening dat zo'n 'inventarisatie' van een cultuur, het beste kan gebeuren voordat men in de organisatie bekend maakt dat er iets moet gaan veranderen. Het is hem herhaaldelijk opgevallen dat de bestaande cultuur al — ongecontroleerd — in beweging komt direct na de eerste mededelingen van bovenaf.

'En dat kan ver gaan. Een organisatie die veranderingen aankondigt op het hoofdkantoor in Scandinavië, zal zien dat het ook van invloed is op de vestiging in Nederland of België. HR probeert er dan wel voor te zorgen dat de mensen gerustgesteld worden en vooral ook dat de goede mensen blijven. Maar er is al een kiem van onzekerheid gelegd. En een aantal mensen begint al iets anders te zoeken, iets anders te vinden.' Wat maakte dat een HR-manager ooit verzuchtte: 'Hoe goed ik ook mijn best doe om van alles te communiceren, toch blijven mensen met een stukje onduidelijkheid en onzekerheid zitten.'

Bij Dynamo denken ze dat het in kaart brengen van de bestaande cultuur via hun methode vóór de aankondiging van het voornemen te gaan veranderen, daar een belangrijke factor in kan zijn. 'Op basis van een cultuurinventarisatie kun je namelijk ook concluderen wat de beste methode is om de voorgenomen verandering naar de medewerkers te communiceren. Zo bleek in de bovengenoemde situatie dat de mensen daar weinig geloof hechten aan wat er op papier werd meegegeeld. Daar kan van alles aan ten grondslag liggen: ervaringen die men eerder heeft opgedaan bij de organisatie of wellicht zelfs bij een vroegere werkgever, het niveau van



Wim Thielemans, Partner
en Managing Director bij
Dynamo.

*Christophe Geerkens,
Development Consultant
bij Dynamo.*



de mensen die geïnformeerd moeten worden enzovoort. En wat had men bij deze onderneming nu gedaan? De medewerkers geïnformeerd via e-mail! Wat in deze situatie zeer ongewenst is; hier was een aanpak waarin horen en doen centraal staan, op zijn plaats geweest.'

Daarbij moet gedacht worden aan het bijeenroepen van mensen, organiseren van workshops, veel praten over wat er staat te gebeuren en waarom en altijd bereid zijn vragen daarover persoonlijk te beantwoorden. Met zo'n aanpak zie je dat mensen zeggen: nu snap ik het, nu ben ik weer gerustgesteld, nu weet ik eigenlijk waar het naartoe gaat. Sceptici zeggen dan weer dat dit toch altijd zo is, maar ik vertel hen dan van een ander cultuuronderzoek waar in de organisatie niemand iets gelooft zolang het op papier stond. Het enige dat ik er kan uit afleiden is dat de persoon die dit zegt diezelfde overtuigingsstrategie heeft en denkt dat dit voor iedereen zo is.'

Selectie op basis van juiste kwaliteiten

Met de resultaten van de cultuurinventarisatie van Dynamo erbij, kan men dus bekijken welke attitudes behouden moeten blijven, welke aangekweekt c.q. versterkt dienen te worden en welke dienen te verdwijnen. Als nu blijkt dat Jan en Piet over alle voor de nieuwe cultuur vereiste kwaliteiten beschikken en Kees niet, is het dan niet verleidelijk om op basis daarvan Kees eruit te zetten en te vervangen door iemand met wel de juiste kwaliteiten?

'Verleidelijk misschien wel, maar is het

ethisch verantwoord? Tot nu toe hebben wij dat verzoek overigens nog nooit gekregen. Maar ja, het zou kunnen. Je kunt stellen dat je in je organisatie enkel mensen met eigenschappen A, B en C wilt om je doel op effectieve en efficiënte wijze te kunnen bereiken. Dan zou er op basis van de cultuurinventarisatie bekeken kunnen worden wie je dan moet behouden en wie je kwijt moet. Het is wel zo dat men in een organisatie zelf al een beeld heeft van wie men wil behouden en wie niet. En medewerkers hebben er zelf ook gevoelens bij. Wij kunnen daarin echter wel verduidelijking geven. Invullen waarom iemand niet mee wil of kan. 'Dat kan handig zijn als je iemand hebt met bepaalde kennis of kunde, die je toch wilt behouden. Je kunt dan bepalen hoe ver je wilt gaan, qua tijd en inspanningen, om die persoon erbij te houden. Het kan ook helpen om de betrokkene zelf te helpen inzien dat de toekomst voor hem of haar niet bij die betreffende organisatie ligt.'

Dat kan heel bevrijdend werken. Per slot van rekening voelen die mensen ook wel dat zij die weerstand hebben, dat het niet loopt. Sommige mensen nemen dan zelf de stap hun heil elders te zoeken. Wat een goede benadering kan zijn. Per slot van rekening is er niets mis met die mensen; ze passen alleen niet in het plaatje dat de leiding voor ogen heeft van de toekomstige organisatie. Anderen blijken ineens wel bereid te veranderen. Omdat ze inzien wat het probleem is. Voor hen geldt dan, ondanks de inkeer: Kan ik zo'n verandering wel aan? En meteen daarna: Wil de organisatie met die persoon dat traject wel in? Als de betreffende persoon technisch heel goed is, maar niet past

in de sociale cultuur, heeft hij een streepje voor omdat er tegenover het grote nadeel (sociaal niet passend) een groot voordeel staat (technisch uitstekend). Maar als iemand én technisch niet sterk is én bovendien niet in de cultuur past, wil je dan als organisatie nog wel dat hij blijft? Zo zijn er verschillende vormen hoe je hiermee kunt omgaan'.

Leiders moeten moeilijke beslissingen nemen

Een humane organisatie zal daarbij helpen. Dan wordt er niet meer over scheiden gesproken, maar over: hoe gaan we op een vredige, humane manier uiteen. Dan komen we bij outplacement terecht.

'Een goede aanpak op dat punt is niet alleen voor degenen die de organisatie gaan verlaten belangrijk, maar vooral ook voor de blijvers. Die blijvers denken: als ik ooit zelf in zo'n situatie kom, dan weet ik dat daar op een goede manier mee wordt omgegaan. En die vorm van geruststelling is belangrijk. Het is namelijk niet zo, dat mogen blijven mensen voldoende motiveert. Als je een organisatie verandert, krijgen mensen sowieso een knak. Ook al is die verandering door de gewijzigde omstandigheden in de markt afgedwongen en ziet iedereen dat in. Leiders hebben soms moeilijke beslissingen te nemen, waar ze zelf ook niet blij mee zullen zijn. Maar als je op een goede manier aandacht hebt voor de mensen, kom je daar overheen.'

Met de door Dynamo bedachte methode, blijft het veranderleed beperkt en kan een voor de organisatie optimaal veranderende worden gerealiseerd. Om de pluspunten nog eens op een rijtje te zetten:

- het geeft aan wat voor uw specifieke organisatie de beste communicatievorm is bij veranderingstrajecten;
- het maakt het behouden van werving en selectie van nieuwe mensen gemakkelijker (en voorkomt extra kosten door verkeerde beslissingen);
- maakt het behoud van goede mensen eenvoudiger doordat men weet waar zij gevoelig voor zijn en geeft degenen die vertrekken duidelijkheid in het waarom;
- het maakt duidelijk welke cultuuraspecten wel en welke niet van belang zijn voor uw organisatie en uw doelstellingen;
- het kan helpen fusies en overnames succesvol te laten verlopen; en
- kan van pas komen bij problemen binnen een team.

Bij dit alles is het goed om in uw achterhoofd te houden dat een organisatiecultuur van essentieel belang is voor het succes (en kan bijdragen tot de ondergang...) van een onderneming. Echter, mits er goed mee wordt omgegaan creëert een groep mensen een cultuur die als het ware magische krachten in zich bergt. **Q**