

## Cultuurmanagement: inspirerend en met een enorme opbrengst

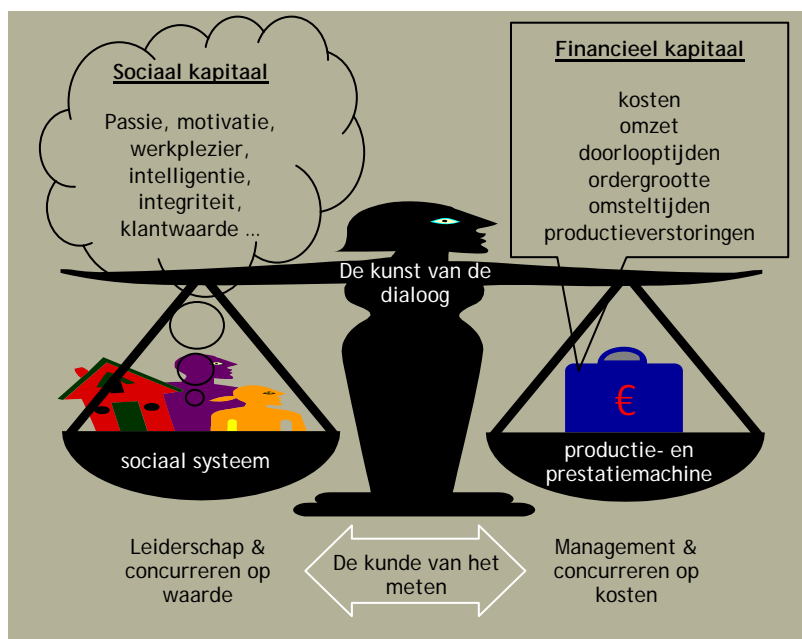
C.Juta

Dat misschien wel 85% van alle bewust gestuurde organisatieontwikkeling mislukt - en in ieder geval niet oplevert wat ervan verwacht werd - is genoegzaam bekend. Meer dan een diepe zucht is het vaak niet. Wat niet werkt weten we, maar wat werkt wel? Waar zijn de concepten en instrumenten om 'grip te kunnen krijgen op en sturing te kunnen geven aan' cultuurontwikkeling? Wat moet cultuurmanagement meer zijn dan een missiement, 'corporate values', diversiteitbeleid, de functie van 'social controller', programma's voor de ontwikkeling van leiderschap en ondernemerschap en meer in het algemeen talentontwikkeling, programma's voor kennisontwikkeling en sociale innovatie? Het antwoord is in de eerste plaats: inzicht in de ontwikkeling van het aanpassende vermogen van de organisatie en regie over deze ontwikkeling. 'Cultuurmanagement' zal één van de grote ontwikkelingen worden in vakgebied 'organisatieontwikkeling'.

Doodsimpel omdat er 'pijn' is. De materiële en immateriële buffers om klappen op te vangen zijn structureel kleiner geworden, terwijl de noodzaak van aanpassing alsmaar dwingender wordt. Het commando 'pas u aan' werkt niet en fouten hebben steeds grotere consequenties.

### VAN CONCURREREN OP KOSTEN NAAR CONCURREREN OP WAARDE

Het is een fundamentele beweging die aan de gang is. Steeds efficiënter leren te produceren - concurreren op kosten - blijft de



onderliggende noodzaak. Maar steeds meer aandacht zal uitgaan naar het vermogen om je te onderscheiden met 'klantwaarde', met de waarde die je creëert in de beleving van stakeholders. We negeren de oorzaken van dit verschijnsel en kijken alleen naar de organisatorische consequenties *en de mogelijkheden* van die beweging:

Waarde als beleving 'ontstaat' in de wisselwerking tussen mensen. In het creëren van waarde speelt *wie je bent* de hoofdrol en niet *wat je levert*. Ofwel: waarde creëert een organisatie met haar organisatie-identiteit en haar organisatiecultuur. Hoe 'gezichtslozer' een organisatie is, hoe minder die organisatie in staat is om waarde te creëren.

Een fundamenteel inzicht is dat je in de ontwikkeling van organisatie-identiteit en organisatiecultuur, tegelijk het allerbelangrijkste ook leert te ontwikkelen: het vermogen tot aanpassen in een snel veranderende wereld, en 'het oog op de bal houden'. Dáár zit de grote opbrengst van cultuurmanagement.

*Aanpassing 'ontstaat' in het creëren van de waarde waar klanten, patiënten, cliënten, burgers, leerlingen, kiezers, ..., om vragen. Aanpassing ontstaat omdat je als organisatie leert de ontwikkeling van de beleving van je klanten te volgen of te reageren op nieuwe belevingen die in de markt ontstaan. Aanpassing ontstaat nooit als commando van boven.*

De uitdaging is niet gering. De opdracht aan cultuurmanagement is om een cultuur om te buigen die in veel grotere organisaties dezelfde trekken heeft. Als voorbeeld de zorgmarkt:

Zorginstellingen zuchten op dit ogenblik onder het juk van marktwerking en de daarmee samenhangende beweging naar industrialisering van de dienstverlening. Allemaal naar analogie van hoe grote industriële ondernemingen hun productieprocessen hebben gestandaardiseerd en 'verontmenselijkt'. In die gekopieerde industriële logica ontstaat in de zorgwereld een begrip als DBC en het idee dat zelfs processen in de geestelijke gezondheidszorg, kunnen worden opgeknipt in 'producten' die vergaand gestandaardiseerd kunnen worden 'geproduceerd'.

Het effect: de beleving op de werkvloer dat je niet meer toekomt aan je vak en je passie, dat je maar een radertje bent in een machine, dat de werkdruk hoog is.

Voor de professionals komt daar de protocollisering en juridisering van onze samenleving bij. Professionals zitten gevangen in een web van regelgeving die erop gericht is om risico's uit te bannen in een steeds angstiger reagerende samenleving. Steeds minder mag er vanuit eigen individueel en teambewustzijn gehandeld worden. Steeds meer zijn professionals radertjes in een professioneel 'apparaat'.

Het effect: geklaag, verstarring, inertie, kwaliteit & bezieling die weglekken uit de organisatie. Weg het vermogen om waarde te creëren en weg het vermogen tot aanpassen.

*Als je met deze ogen naar de (markt)ontwikkelingen kijkt, kun je maar één conclusie trekken: de te ontwikkelen strategische competentie heet 'grip krijgen op en sturing weten te geven aan' de ontwikkeling van organisatie-identiteit en organisatiecultuur. Grip krijgen dus op de ontwikkeling van het sociaal kapitaal. We noemen de hiermee samenhangende managementstrategie korthedshalve: cultuurmanagement. In wezen gaat het om een vitaliseringsproces dat je als organisatie leert op een professionele en systematische manier te faciliteren.*

## TWEE VERSCHILLENDE VORMEN VAN LOGICA

De figuur met de balans heeft als ideaal dat het besturen van een organisatie een balanceeract is. 'Rechts' op de balans vinden we de ontwikkeling van het economisch kapitaal van de onderneming dat bestuurd moet worden en is de 'logica van de maakbaarheid' dominant. 'Links' op de balans wordt de ontwikkeling van het sociaal kapitaal bestuurd en is de 'logica van het gevoel' dominant. Rechts draait een geëngineerd productie-proces waarin product-kwaliteit en kosten domineren. Links is een 'ontstaansproces' actief waarin mensen een gevoel van identiteit & bestemming ontwikkelen en gecreëerde waarde beleven. Rechts heb je management nodig, links leiderschap. Rechts sturen managers op de ontwikkeling van 'hardskills': kennis & kunde en werkervaring. Links geven leiders het voorbeeld in termen van softskills: houding & gedrag & denken en wijsheid. Rechts wordt bestuurlijke informatie gecreëerd met bijvoorbeeld financial & management accounting of EDP-auditing. Links met social accounting. Rechts worden *Key Performance Indicators* (KPI's) gemonitord. Links *Key Social Indicators* (KSI's). Rechts is de financial controller aan het werk. Links de social controller.

## INVESTEREN IN CULTUURMANAGEMENT HEEFT - POTENTIEEL - EEN ENORME OPBRENGST

Je hoeft geen helderziende te zijn om te beseffen dat de opbrengst van cultuurmanagement potentieel enorm is.

Dat inzicht begint bij het begrip 'marge'. De marges op steeds meer gestandaardiseerde producten, dalen structureel. Een gestandaardiseerd product kun je immers overal krijgen. Terwijl de marges op beleving nauwelijks grenzen hebben: als iets in mijn beleving van grote 'waarde' is, ben ik bereid daar - in theorie 'oneindig' - veel voor te betalen. Private instellingen in gezondheidszorg en onderwijs laten zich maar wat graag meevoeren op deze stroom.

Maar het gaat natuurlijk veel verder. Want wat gebeurt er in de organisatie? Die opbrengsten zijn zo mogelijk nog veel groter: minder vermijdbaar ziekteverzuim, mensen die er meer 'zijn': meer kwaliteit en bezieling, personeel dat langer blijft in de organisatie (dus een lagere omloopsnelheid), een groter imago van goed werkgeverschap en daarmee de kwaliteit om 'de goede' mensen aan te trekken op een structureel lastige arbeidsmarkt, lagere operationele kosten omdat mensen slimmer worden met elkaar, meer innovatie.

*Letterlijk alles wat mensen regardeert gaat beter als je cultuurmanagement concreet handen en voeten weet te geven. Cultuurmanagement is een hefboom: als je erin slaagt om dat vitaliseringsproces op gang te krijgen, wordt elke euro die je investeert in cultuurmanagement, vele malen terugbetaald.*

Maar hoe doe je dat? Hoe realiseer je die baten?

Het is niet zo ingewikkeld, als je maar begrijpt wat het kernproces is dat je op professioneel niveau moet faciliteren:

## HET KERNPROCES: BETEKENISGEVING EN OP EEN DIEPER NIVEAU STROOMLIJNEN VAN DE ORGANISATIE

Betekenis ontstaat uit de wisselwerking - uit de communicatie - tussen mensen. De grondstof van betekenis is informatie. Op het moment dat betekenisgeving ertoe leidt mensen concrete

handelingen verbinden met die informatie, is informatie kennis geworden. Betekenisgeving is dus een kennisvormend proces. Na het moment van handeling is de tot die handeling leidende informatie geworden tot 'gestolde kennis'. Hoe sneller onze biotoop verandert, hoe minder we hebben aan die gestolde kennis. De geschiedenis wordt dan gemakkelijk een sleepanker die ontwikkeling vertraagt.

Bewuste cultuurontwikkeling richt zich precies daarop: het lostrekken van dat sleepanker.

Het is een goed geleid / gefaciliteerd proces waarin mensen leren op steeds hogere niveaus van individueel en collectief bewustzijn, met elkaar te communiceren. Nog wat scherper geformuleerd: mensen leren door elkaars brillen te kijken. Want elk mens kijkt door zijn eigen bril naar 'de ware werkelijkheid'. Een beetje meer van elkaar begrijpen door welke brillen mensen kijken, doet elke vorm van samenwerking of overleg met sprongen stijgen in collectieve intelligentie.

Het resultaat is dat handelingen effectiever worden. Mensen zijn meer in staat 'hun moment' te pakken. Ze zijn beter in staat om grip te krijgen op de context waarvan ze afhankelijk zijn. En ze zijn meer 'zich zelf': ze zijn authentieker, ze maken beter gebruik van de échte talenten waarover ze beschikken, ze zijn beter in staat om samen te werken en een gevoel van zingeving te ontwikkelen.

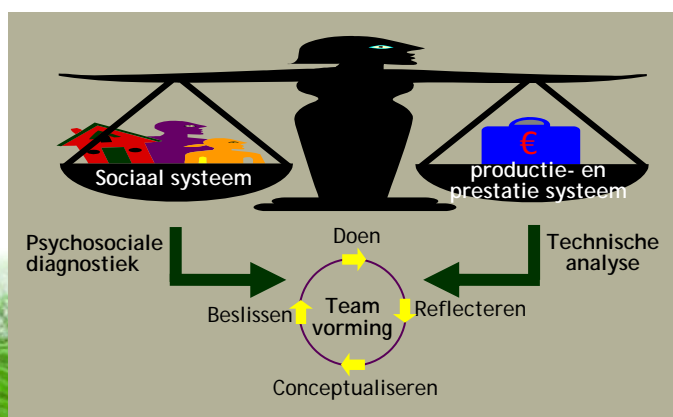
In een organiseerperspectief is dit een ongekend belangrijk inzicht.

*In een tijd waarin steeds meer zal moeten gebeuren met steeds minder mensen, in een tijd dus waarin alles efficiënter en goedkoper moet, volstaat het snijden in de kosten op een goed moment niet meer. Je kunt de werkprocessen op een goed moment niet met nog minder mensen doen, zonder fundamentele afbreuk aan de kwaliteit van dat proces. Met een direct gevolg voor de mensen en de kwaliteit die geleverd wordt.*

*Om dan toch nóg efficiënter te kunnen werken - én effectiever - zal stroomlijnen van de organisatie op een dieper niveau nodig zijn. Dat heet 'sociale innovatie'. Dat is slimmer worden met elkaar: collectieve intelligentie naar een hoger niveau brengen.*

De bij dit kernproces behorende vraag is uiteraard: hoe doe je dat?

## DE KERNACTIVITEIT: KOMEN TOT 'DE GOEDE' TEAMSAMENSTELLING EN FACILITEREN VAN TEAMVORMING



Teamvorming is het proces waarin de teamleden betekenis geven aan - in essentie - twee informatiebeelden.

Eenzijds informatie over de operationele werkelijkheid: de feitelijke performance van het team. Hoe goed presteert het team? Hoeveel economische en sociale waarde wordt er gecreëerd? Waar heeft het team problemen mee? De hiervoor benodigde informatiebeelden worden gecreëerd

met een 'technische analyse' (zie bijgaande figuur).

Anderzijds informatie over houding, gedrag en denken van de teamleden - individueel én collectief - waarmee die teamperformance wordt gerealiseerd. Dit informatiebeeld wordt gecreëerd met een teamanalyse - in de bijgaande figuur 'psychosociale diagnostiek' genoemd. Het is technisch een simpel proces. Elk teamlid maakt een online assessment. De duur: ongeveer 20 minuten. Het assessment geeft informatie over rollen, sociale strategieën, 'zachte' talenten, waarden, stressfactoren. Door eenvoudige optelling ontstaat een beeld van het hele team.

Het met elkaar verbinden van die twee informatiebeelden in een goed gestructureerd communicatieproces. Dát is waar teamvorming over gaat. Dat is dus ook waar teamleiderschap over gaat.

Doordat je als teamleider - en als team - de beschikking hebt over zulke informatie, wordt het proces van komen tot 'de goede' teamsamenstelling enorm gestimuleerd. Het begin van dat proces ligt bij de teamleider: hij is er verantwoordelijk voor dat zijn team 'de goede' teamsamenstelling heeft. Maar ook een eenmaal gevormd team heeft voortdurend de informatie op tafel hoe individueel wordt bijgedragen aan de gewenste teamidentiteit en teamcultuur.

De betekenis: het proces van teamvorming dat we bedoelen, is confronterend. Want je brengt zaken ter tafel die altijd wél spelen en meestal niet worden uitgesproken.

Met de informatie uit het assessment op tafel, wordt er wél over gesproken. Belangrijke voorwaarde: informatie uit het assessment mag mensen niet 'labelen'. Informatie mag niet oordelend zijn. Het moet inspirerend zijn om met die informatie aan de slag te gaan. Dat stelt hoge eisen aan het assessment. En vooral aan het onderliggende ordeningsprincipe, dus het model onderliggend aan de meting.

Het teamvormingsproces wordt met dat soort informatie op tafel 'echter', reëler. Teamleden gaan met elkaar, concreet op zoek naar hoe individueel en collectieve ontwikkeling van houding, gedrag en denken, de afgesproken en gewenste prestaties dichterbij brengt.

#### **OP ORGANISATIENIVEAU SPEELT PRECIËS HETZELFDE PROCES: HET CULTUURASSESSMENT**

Als je over alle informatie van individuele assessments beschikt, heb je voor de hele organisatie een database beschikbaar waar een ongelooflijke hoop informatie uit te destilleren is.

Door die informatie op verschillende manieren te rubriceren, krijg je op organisatieniveau inzicht in houding, gedrag en denken van teams, afdelingen, managementlagen, en de op allerlei manieren gedefinieerde groepen. Bij dat laatste moet je denken aan: mannen/vrouwen, leeftijdscategorieën, opleidingscategorieën, etc.

Het 'spel' op organisatieniveau is natuurlijk een ander spel dan op teamniveau.

Maar de essentiële vraag blijft hetzelfde: hoe ontwikkelt zich de identiteit en cultuur van de organisatie en hoe draagt die ontwikkeling bij aan de ontwikkeling van de prestaties?

Subvragen zijn: wat voor diversiteitsbeleid is nodig? Wat laten we aan verschillen tussen mensen toe, wat kunnen we aan verschillen overbruggen? Wat voor mensen moeten we aantrekken? Welke mensen moeten we laten doorstromen. Hoe krijgen we meer creatieve spanning in de organisatie als blijkt dat verschillende managementlagen te veel lijken op elkaar in termen van houding, gedrag en denken? Kunnen we door de gepresenteerde informatie beter begrijpen waarom het

ziekteverzuim op de ene afdeling groter is dan op de andere afdeling?

Wat je op organisatieniveau doet: informatie over identiteit & cultuur, verbinden met informatie over operational excellence. Ofwel: Key Social Indicators (KSI's) verbinden met Key Performance Indicators (KPI's). Het Bestuur krijgt de 'knoppen' in handen om de ontwikkeling van sociaal kapitaal, ten goede te laten komen aan de ontwikkeling van economisch kapitaal. En omgedraaid.

## DE CONCLUSIE

*Vitalisering - of cultuurmanagement - is een proces dat scharniert om het bij elkaar brengen van informatie over 'verbeelding' en 'ware werkelijkheid'. Om op die manier oorzaken in beeld te krijgen waarom ontwikkelingen niet gaan zoals gewenst.*

*Ja, dat is soms confronterend. Ja, dat is stoppen met gedogen. Dat is rechten en plichten in verbinding brengen met elkaar. En tegelijkertijd is het een buitengewoon inspirerend proces. Een proces van persoonlijke ontwikkeling. Een proces van het creëren van 'winning teams'. Een proces van groei. En een proces waarin mens- en organisatieontwikkeling meer in het verlengde van elkaar komen te liggen. Dát maakt dat organisaties zich blijven aanpassen aan een steeds sneller veranderende wereld.*

Chris Juta  
[c.juta@symfoia.com](mailto:c.juta@symfoia.com)

Het bovenstaande 'Nieuw Management Denken' komt terug in bijvoorbeeld het tweedaagse incompany [leiderschapsprogramma](#) van Symfoia.