



Professionele cultuur 2.0

of:

Waarom de gewenste verandering zo vaak sterft in schoonheid en hoe het wel kan lukken.

Margreeth van der Kooij,
Eemster, september 2010,

*Bijna elke school of ambtelijke organisatie heeft een professionele cultuur hoog op het wensenlijstje. We hebben het dus over organisaties met hoog opgeleide medewerkers die makkelijk kunnen begrijpen waar het om gaat. Professionals. Het zou een fluitje van een cent moeten zijn om zo'n cultuur binnen de kortste keren te realiseren. Hoe komt het dan dat het nauwelijks lukt? Hieronder beschrijf ik zes aandachtsgebieden die van cruciaal belang zijn als je werkelijk wilt veranderen. Ik eindig met een voorbeeld van een representatief proces om naar een professionele cultuur te komen. En om te beginnen: veranderen in een organisatie betekent samenwerken: **it takes two to tango!***



Doel/middelen-verwarring en visie

In veel strategische plannen, in veel wensen van leidinggevendenden staat een professionele cultuur hoog op het lijstje. Vaak is het begrip nauwelijks geëxpliciteerd.

Het lijkt erop dat we ervan uitgaan dat iedereen een helder beeld heeft van wat de organisatie nou eigenlijk bedoelt met een professionele cultuur. Zelden is dat het geval. Ik hoor uiteenlopende beelden als: 'we moeten elkaar in de vergadering feedback leren geven; de medewerkers moeten meer ondernemend worden; we zouden veel beter met elkaar kunnen leren'.

Soms zijn er lijstjes met kenmerken. Daarin staan opvallend vaak doelen en middelen door elkaar: 'we willen een lerende organisatie, mensen moeten elkaar aanspreken en durven confronteren' etc. Waar zit het houvast voor de medewerkers? Waaraan en waartoe geven de leidinggevendenden leiding?

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers van het management verwachten dat zij een heldere visie/intentie verwoorden als ze veranderingen voorstaan. In dit geval dus een antwoord op de vraag: 'Wat is ons concrete beeld van de organisatie als een professionele cultuur succesvol is?' Het verwoorden van een intentie/visie in termen van verwachte opbrengst, biedt het kader voor volgende stappen.

We dansen de tango zo, dat we landelijk bij de top drie horen én we hebben er plezier in!

Procedure- versus Procesdenken

Het bestaan van de wens 'we willen een professionele cultuur' betekent dat er nu symptomen en patronen in de organisatie waarneembaar zijn, die we niet willen. Er moet dus een verandering komen. In ons *beheersbaarheidsdenken* hebben we dan de neiging in procedures te ontwerpen. Het is ook aantrekkelijk om zo'n handzaam stappenplan te hebben met herkenbare componenten als een quick scan, een analyse, een introductie, een aantal trainingen op het gewenste gedrag, bv. feedback. Een procedure waar - op papier - een eind aan komt. Ooit is het af! We sturen en trainen op het gedrag waarvan we denken dat het een professionele cultuur zal brengen. Peter Senge noemt dit: 'Shift the burdens'. Op korte termijn reduceren we de ongewenste symptomen, maar omdat de onderliggende oorzaken niet aangepakt worden, steken ze op termijn de kop weer op.

We moeten leren denken in ‘veranderen’ als werkwoord. Verandering als constante. Dan moeten we om te beginnen het hele systeem overzien, niet alleen de ongewenste symptomen. Dan leren we ons oordeel uit te stellen, we onderscheiden feiten van emoties en we achterhalen de onderliggende oorzaken van het ongewenst gedrag. Elke stap die we nemen, levert informatie voor de volgende stap. Een proces vraagt van ons dat we telkens stilstaan bij het hier-en-nu. Wat daarin het antwoord is op de vraag: ‘wat is, ook gegeven de ervaring, nu het goede om te doen?’ En: dat moeten we blijven doen. Het proces is nooit af.

We leren de grondpatronen van de tango, soms letterlijk met vallen en opstaan. We leren welke ontwikkelingen bij ons en onze stijl passen.

Enkel- en dubbelslag leren

Beheersbaarheidsdenken komt voort uit onze behoefte aan het gevoel ‘in control’ te zijn. Managers willen veranderingen organiseren en nieuwe culturen ‘implementeren’. Het liefst willen we er SMART-geformuleerde doelen bij. Bij medewerkers geeft dat, al of niet bewust, het gevoel dat het tot nu toe fout ging, dat hun gedrag een onvoldoende verdient. De gewenste verandering voelt als opgelegd en dat geeft gedrag dat managers als weerstand ervaren: ‘ze’ - het management - willen weer iets nieuws doorvoeren, maar ze hebben geen idee hoe het op de werkvloer werkt. Het waait wel weer over’. Het in de training geleerde gedrag wordt na korte tijd nauwelijks meer toegepast.

Elk ongewenst gedrag heeft een dieper liggende oorzaak. We moeten ont-dekken wat de reden is dat hoog opgeleide mensen elkaar niet aanspreken, waarom innovatie niet van de grond komt, waarom het maar niet wil lukken met de gewenste proactiviteit. Wat we ontdekken brengt ons wel vaak uit onze comfortzone. Wat we onder ogen moeten zien is vaak niet makkelijk. Dat gaat over ieders eigen aandeel, ook dat van de leidinggevenden, in het ontstaan en voortduren van de ongewenste patronen. We raken ons gevoel van in control zijn kwijt. We zien en voelen het proces vertragen. Toch is dat wat we te doen hebben als we willen leren op het niveau van de dubbelslag: het hele systeem overzien, zien welke oorzaken welke gevolgen hebben en daar wat aan doen. Dan leert de organisatie als geheel.

Het danskoppel constateert dat het al een tijdje niet lekker gaat. Tijdens een goed gesprek komen ze erachter dat ze allebei ‘eigenlijk’ de glansrol willen. Ze realiseren zich dat de tango alleen lukt als ze volledig op elkaar inspelen. Dan spat het plezier er ook weer af.



Denken en voelen; angst en verlangen

Als we rationele wezens waren, zouden veel ongewenste en onbewuste patronen niet bestaan. Maar we zijn niet alleen maar rationeel. We voelen altijd en die gevoelens koppelen we niet meteen aan denken! We kunnen dit wel beter begrijpen, nu we zoveel meer weten over hoe hersenen werken. In het kort: onze emoties zetelen in de oudste delen van onze hersenen. Vroon e.a. noemden dat ons ‘krokodillenbrein’. We reageren van daaruit reflexmatig, zonder eerst na te denken dus. Het gedeelte van onze hersenen dat kan denken en keuzes kan maken - de prefrontale cortex - is pas veel later in de evolutie ontwikkeld. De verbindingen tussen die hersendelen verloopt niet automatisch. We moeten leren om onze emoties te onderkennen, erover te denken, betekenis toe te kennen en dan beslissingen te nemen. We moeten leren te (h)erkennen dat we vanuit ons krokodillenbrein erop uit zijn om onaangename situaties te vermijden en situaties die we als prettig ervaren te herhalen. Een lang verhaal om duidelijk te maken waarom we zo vaak defensief reageren op feedback of dat we bang zijn de ander te confronteren. Waarom we het niet makkelijk vinden om onze nek uit te steken door met nieuwe ideeën te komen; we riskeren reacties die we niet prettig vinden. Dit is ook waarom ‘fouten maken mag’, meestal niet werkt.

In een professionele cultuur helpen we elkaar de verbindingen tussen voelen en denken te leggen. Om te beginnen door te leren onze emoties te (h)erkennen, onze stemmetjes van angst en cynisme onder ogen te zien, door ons oordeel uit te stellen, door door te vragen



over feiten (Scharmer, Theory-U). Dan kunnen we ons werkelijke verlangen concretiseren door met elkaar een beeld te schetsen van de meest wenselijke situatie. Dan kunnen we in beweging blijven en telkens de balans vinden tussen ons gezond verlangen en de gezonde angst die ons behoedt voor fouten die contraproductief zijn. Dan kunnen we try-outs invoeren en ervan leren: failure is part of success!

Het dansduo ontdekt dat de onbewuste angst dat de ander hen uit balans brengt ervoor zorgt dat ze een ingewikkelde figuur niet leren. Alleen al door dat feit onder ogen te zien kunnen ze zich weer overgeven aan het dansen van de gedroomde figuur. En dat voelt heerlijk.

Groepsdruk

In een veelgebruikte definitie van *cultuur* is sprake van een 'set van ongeschreven regels' waaraan men zich in de organisatie houdt. Daar zit hem het venijn: de regels zijn ongeschreven, dus we kunnen elkaar niet gelegitimeerd aanspreken op bijbehorend gedrag, we kunnen er niet met elkaar over nadenken. Een veel voorkomende ongeschreven regel die een professionele cultuur in de weg staat is: 'hier steekt niemand zijn kop boven het maaiveld uit'. In een team waarin deze regel geldt, is het lastig om aan te komen met een experiment of idee. Je krijgt al snel het gevoel dat de anderen je het beste jongetje van de klas vinden, een uitslover. In zo'n organisatie is het ook moeilijk om het gebruik maken van diversiteit goed in te voeren: 'niemand is hier beter dan de ander'. In zo'n onveilige sfeer begint natuurlijk niemand aan feedback, dat wordt al snel ervaren als miskennis of een aanval. Nog een uitingsvorm is, dat teamleden voor de ander gaan denken: hij/zij zal zich dan wel gekwetst voelen, dus zeg ik maar niets (de vraag is hier natuurlijk wie hier wie redt). Een heel venijnige is het onbewuste verbod op boosheid: 'hier kwetsen we elkaar niet'. De boosheid gaat ondergronds en steekt er op de meest onverwachte momenten op de meest contraproductieve manieren de kop op. Onbewuste groepsdruk is een grote rem op professionele ontwikkeling. De organisatie leert onvoldoende of zelfs helemaal niet.

Wat helpt, is kennis van groepsdynamica. Leiders en teamleden die weten hoe een groep zich ontwikkelt, kunnen leiding geven aan die ontwikkeling. Ze kunnen de fases verhelderen, in situaties vertragen als dat nodig is en bespreekbaar maken wat in het hier en nu gebeurt. Zo kan ieder zijn of haar erkende plek krijgen, inclusief de erkenning van ieders verschillende competenties. In zo'n team worden ongemakkelijke situaties gebruikt om met elkaar verder te komen.

De dame denkt: de andere stellen in onze oefengroep doen deze moeilijke figuur niet, zijn wij weer uitslovers als we het wel doen. Laat ik maar zeggen dat ik hem te moeilijk vind. De man merkt de terughoudendheid en vraagt door: wat houdt je tegen om deze figuur verder te trainen? Ze praten het door en halen hun doel: de top drie.



Verbinding persoonlijke waarden met organisatiewaarden

Organisaties benoemen vaak de waarden die zij willen hanteren. Mooi, maar het gaat niet ver genoeg. Het goede van het idee is, dat mensen zich met hun persoonlijke waarden kunnen verbinden aan de organisatiewaarden en eraan kunnen leven. Maar hoe weet je

waar je je aan verbindt als die abstracte waarden niet geconcretiseerd worden? Bedoelen we wel hetzelfde als we denken aan de uitwerking van bijvoorbeeld een waarde als 'vertrouwen' of 'respect'? Hoe spreek je de ander aan als je vindt dat hij zich niet respectvol gedraagt? Mensen schrikken er snel voor terug om tegen hun collega's te zeggen dat ze vertrouwen schaden. Dat is feedback die al snel veel te zwaar en kwetsend voelt. Angst en boosheid gaan een rol spelen. Dus laten veel medewerkers de feedback maar zitten. Weg professionele cultuur.

Het is veel makkelijker om elkaar aan te spreken op specifiek gedrag waarvan je met elkaar hebt geconcludeerd dat dat gedrag kenmerkend is voor de manier waarop je gezamenlijk de waarden wilt 'leven'. Een goede manier is te beginnen met het beantwoorden van de vraag onder welke voorwaarden een kernwaarde in het team merkbaar kan worden en vervolgens



welk gedrag bij die voorwaarden hoort. Zo maak je van waarden voorwaarden en van voorwaarden *leidende principes*. Leidende principes beschrijven het concrete - en dus evalueerbare - gedrag. Door het gezamenlijke proces voelt het legitiem om met elkaar terug te kijken of het ook lukt zoals je wilde. Dan is de ondergrondse angst omgebogen naar inzet om te bereiken wat je samen wilt bereiken.

De afspraak was er met volle inzet voor te gaan. Hij liet in haar ogen toch wel makkelijk een training lopen. Ze kwamen tot de conclusie dat vertrouwen in elkaars inzet een voorwaarde is om er allebei voor te gaan. Een van de leidende principes werd: drie keer per week 2,5 uur trainen - dat bleek voor beiden haalbaar - en altijd op tijd beginnen. Dat voelde een stuk evenwichtiger.

Leiderschap

Ik noem het als laatste, maar het is het belangrijkste: leiderschap. In al het bovenstaande is leiderschap cruciaal. Leaders lijken soms te denken dat een training feedback, confronteren, creativiteit vanzelf wel haar werk zal doen. Dat het gewenste gedrag er meteen is als in een werkconferentie de leidende principes zijn geformuleerd. Helaas, zo zit het leven niet in elkaar. De leider zal zichtbaar en helder moeten zijn in voorbeeldgedrag, in het regelen van feedback en evaluatie. Ik maak echt leaders mee, die dit allemaal niet doen en vervolgens vrolijk zeggen dat het team 'nooit wil en dat terwijl er zoveel geld en inspanning in is gestoken'. Ze lijken een foto te nemen van het team, maar zij zijn de fotograaf en staan er zelf niet op (met dank aan Lardon voor deze prachtige metafoer).

We raken hier het belangrijkste en moeilijkste punt: De leider heeft voor alles aan zelfreflectie te doen met als cruciale vraag: 'wat is mijn aandeel in het voortduren van de ongewenste situatie'. Ik durf hier te beweren dat er altijd een eigen aandeel is.

Onderzoek van Argyris wees al uit, dat veel leidinggevendenden niet doen wat ze zeggen. 'We moeten elkaar beter aanspreken' wordt gevolgd door tolereren dat mensen te laat op een vergadering verschijnen. Sterker nog, dit ongewenste gedrag wordt gehonoreerd door te wachten op de laatkomers. Is dat dom? Nee, leaders zijn gewoon onderdeel van de cultuur, de groepsdwang. Leaders hebben ook hun niet herkende angsten, frustraties en boosheid. Gelukkig zijn er steeds meer leidinggevendenden die zelfreflectie serieus nemen. Die een intervisiegroep oprichten of een aantal coachingsgesprekken willen om daar goed in te worden. Het mooie van inzien van je eigen aandeel, is dat je er zelf iets aan kan doen. In die zin ben je dan niet meer afhankelijk van de ander om de situatie te verbeteren.

Motto? Als je het lef hebt anderen te willen leiden, moet je om te beginnen het lef hebben jezelf te leiden.



En dat geldt ook voor consultants en trainers! Ik laat me er graag op aanspreken.

De partners van het winnende dansduo hadden er een gewoonte van gemaakt om bij zichzelf te rade te gaan: waar had ik anders in kunnen zetten, wat verwijt ik de ander en welk aandeel had ik zelf in die situatie. Vervolgens bespraken ze de uitkomsten. Dat werd steeds makkelijker. Het kwam helemaal goed met het plezier dat ze wilden hebben in trainen en wedstrijden.

Voorbeeld van een representatief proces

Het zal duidelijk zijn dat er geen algemeen recept bestaat voor het realiseren van een professionele cultuur. Iedere situatie verschilt, overal spelen andere onbewuste overtuigingen, onderliggende factoren of oud zeer. Er zijn veel bronnen en werkvormen die kunnen helpen om boven water te krijgen wat onder water is. Om oud zeer uit de weg te ruimen dat de gewenste cultuur in de weg staat. Op mijn website staan daarvan voorbeelden.

Ik geef een korte schets van een geslaagd proces dat begon met de vraag van een algemeen directeur van een school: 'ik ben hier net nieuw, het valt me op dat we hier langs elkaar heen werken. Ik mis verbinding, we spreken elkaar niet aan, er is nauwelijks sprake van gericht zijn op ontwikkeling. Wil je me helpen bij het realiseren van een professionele cultuur die bij ons past?'

We begonnen met een gesprek met het hele MT plus de mensen die geïnteresseerd waren in een verkenning rond de vraag: 'wat is hier niet professioneel in de situatie en hoe hebben jullie daar last van'. Het belangrijkste punten bleken te zijn dat er geen bindende visie was op het werk en dat mensen elkaar niet konden of durfden aanspreken.

We besloten tot een werkconferentie van een dag met het hele team om te komen tot de verwoording van de kernopdracht en kernwaarden (= kernideologie; *Collins en Porras*) van de school. De kernwaarden werden gebaseerd op de persoonlijke waarden van de medewerkers in relatie tot wat ze voor de leerlingen wilden bereiken.

Tijdens een studiemiddag daarna heeft het team met elkaar een concreet beeld geschetst van de school waarin die waarden werkelijk zichtbaar zijn. Vanuit dat beeld is met *oplossingsgerichte technieken* geprioriteerd welk concreet gedrag het meest zou bijdragen aan de realisering ervan.

Dat werden de *leidende principes*, waaraan vervolgens gestructureerd aandacht werd besteed tijdens teambijeenkomsten.

De algemeen directeur heeft tijdens een aantal coachingsgesprekken gewerkt aan de goede houding en vaardigheden om zelf met nieuwe ogen naar het team te kijken, het goede voorbeeld te kunnen neerzetten en de evaluatie te leiden.

Het team kreeg later nog een gerichte training 'oplossingsgerichte feedback'.

De uiteindelijke opbrengst is een team dat met meer plezier werkt, elkaar aanspreekt en grenzen stelt - ook aan ouders, dat zelf intervisie heeft georganiseerd. Innovatie komt steeds meer op gang.

Het was een prachtig proces, waar alle betrokkenen aan hebben bijgedragen.

It takes two to tango!



Luister naar: 'it takes two van Marvin Gaye', er is een link op mijn website

