



Netwerk Gemeentelijke dienstverlening

Hoe handen en voeten geven aan cultuurverandering verandertrajecten - Gemeente heeft antwoord -?

Maandag, 12 januari 2009 kwamen er op uitnodiging van Businesspreneur een aantal belangstellenden uit het netwerk in Maarssen bijeen om zich in informele sfeer te buigen over het onderwerp: Cultuurverandering binnen de gemeentelijke dienstverlening, een uitermate boeiend onderwerp.

Opvallend was hoe prettig en ontspannen ervaringen, inzichten en zienswijze in harmonie met elkaar werden gedeeld, alsof dit al jaren in deze samenstelling plaatsvond. De spits werd afgebeten met:

Judith Kars, Wim Keuvelaar, Joël van de Meer, Maarten Blankenberg en Gertjan Verstoep.



Inkadering vraagstuk

Bij de start hebben we het vraagstuk ingekaderd om concreter te kunnen kijken en tevens dezelfde vertrekpunten te hanteren. De uitgangspunten waren:

- De gemeente begint bij 0;
- In drie stappen (horizonnen: nu, middellange termijn en lange termijn) werken we toe aan het proces van cultuurverandering;
- Gemeente heeft Antwoord.
- Mensen staan centraal ipv structuur, ict, procesinrichting etc.



Stap 0 (randvoorwaardelijk)

In de groep ontstond een dialoog over hoe een cultuurveranderingstraject moet starten.

We hebben stil gestaan bij de randvoorwaarden (in de kern):

- De betekenis van het traject moet goed worden gecommuniceerd op elk niveau;
- Het draagvlak voor het traject is belangrijk, veel trajecten starten nog te vaak een idee vanuit de top, zorg er in ieder geval voor dat er draagvlak bestaat op de cruciale posities en dat de betrokken medewerkers hebben mogen meedenken.
- Introduceer de verandering niet te groot, maak het behapbaar en realistisch, communiceer zuiver.
- Er zijn veel afbreukrisico's, zorg dat je het traject integraal bekijkt. Bijvoorbeeld het ontbreken van een visie op ICT kan het traject erg nadelig beïnvloeden, want mensen in verandering moeten zien dat de hele organisatie integraal werkt aan de verbeterslag.
- Zet vaardigheden centraler en laat vakkennis niet allesbepalend zijn. De vraag van de klant staat centraal en niet de feilloze inhoud. Het zwaartepunt mag meer bij vaardigheden komen te liggen.

Stap 1 (nu)

Hoe breng je de groep mensen in beweging?

In het gesprek staan we stil bij wat er nodig is om de groep bewust met cultuurverandering om te laten gaan.

De onderstaande onderwerpen kwamen in de sessie aan bod.

- Hoe zorg je ervoor dat mensen elkaar **aanspreken** en **aanspreekbaar zijn**? Mensen moeten dit weer leren en een gedeeld kader kan erg bijdragen aan het elkaar aanspreken op bijvoorbeeld werkafspraken.
- Hoe zorg je voor **veiligheid**, voor een klimaat waarin mensen zich kwetsbaar opstellen? Hier stelt de groep het kwetsbaar leiderschap centraal. De **leidinggevende** moet uitnodigen en zichzelf **kwetsbaar** opstellen.
- Er moeten duidelijke **voorbeeldrollen** zijn (zie intermezzo).
- **Rondje mopperen hoort erbij**: geef mensen de ruimte om over hun weerstanden te kunnen praten, zonder in visuele cirkels te komen. Laat ze meedenken over oplossingsrichtingen in hun werk.
- **Stop de verslavende mechanismen, zoals hogerop zoeken, ja zeggen- nee doen, wij - zij, etc**, Wil je echt cultuurverandering, dan moeten oude patronen worden gestopt. Wanneer je deze patronen oogluikend toelaat, dan heeft de groep genoeg reden om zelf ook niet mee te doen aan het nieuwe gedrag.
- **Maak duidelijk wat het voor het individu betekent.**
Verandertrajecten gaan vaak gepaard met veel abstracte begrippen. Veel mensen vinden dat soort begrippen lastig. Maak daarom snel concreet wat een verandertraject betekent voor iedere individuele werknemer.



Cocreatie, vindt de groep zeer belangrijk. Laat de mensen echt eigenaar worden door zelf de nieuwe spelregels te bepalen. Dan worden deze niet van boven af opgelegd en zullen zij elkaar er eerder aan houden. Dit versterkt het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

Intermezzo

Om te kunnen achterhalen wie de rol van geloofwaardige veranderaar vervult, hebben wij een verkennende oefening gedaan?

Doelgericht? - Samenwerkend? Geliefd? - Onafhankelijk? - Need to Know?

Elke deelnemer koos uit 20 bekende Nederlanders (BN-er) één persoon van wie men dacht dat deze persoon over de juiste eigenschappen beschikte om de rol van geloofwaardige veranderaar te vervullen.

Vervolgens hebben we de personeigenschappen genoemd en de BN-er op basis van het menstypen getracht te plaatsen in het DISC-model (zie foto).



Een aantal eigenschappen die door de deelnemers als belangrijk werden genoemd zijn:

**Veiligheid kunnen bieden - Onzekerheid kunnen wegnemen - Mensgericht-
Standvastig optreden - Aanspreekbaar zijn - Passie en compassie - Inzet en
betrokkenheid - Integriteit**



Reflectie 1^{ste} bijeenkomst

Het gesprek was zeker niet afgerond. Cultuurverandering is een complex onderwerp en de moeite waard om voor bij elkaar te komen. De groep was tevreden over de dialoog en de beelden bij hoe je in stappen kunt werken aan cultuurverandering en welke mechanismes hier een belangrijke rol in spelen.

Zelf deelnemen aan een bijeenkomst?

Businesspreneur is van plan om in ieder geval het komende jaar een aantal bijeenkomsten te organiseren. De data zijn nog niet bekend, maar worden via de groep tijdens aangegeven. Wij nodigen jullie graag uit om deel te nemen aan toekomstige sessies.

