

DE KROMME RIJN

Cultuuromslag alleen succesvol als alles en iedereen wordt aangepakt

Met z'n allen de mouwen opstropen

Veel ondernemingsraden krijgen vroeg of laat een keer te maken met de situatie dat het absoluut niet goed gaat met het bedrijf: organisatorisch is het een rommeltje en de resultaten zijn zeer mager. De directie kondigt vervolgens een reorganisatie aan, en geeft hierbij duidelijk aan dat de bedrijfscultuur aangepakt moet worden. Dat zal u op dat moment niet verbazen, maar hoe moet zo'n cultuuromslag dan worden aangepakt en hoe kunt u hier als ondernemingsraad invloed op uitoefenen?

Van het begrip 'cultuur' zijn vele prachtige theoretische definities in omloop, maar heel praktisch is cultuur de manier waarop er binnen de organisatie wordt samengewerkt. Over cultuur wordt in de praktijk echter vooral geklaagd, met name als de kosten te hoog worden en/of de winst te laag is. Er worden veel te veel fouten gemaakt, men verprutst veel tijd met het herstellen van onnodige fouten, er wordt vergaderd over niks en de leiding geeft geen leiding. Kortom: de productie is te laag en de kosten zijn te hoog. De concurrentiepositie is heel matig en dat kan heel bedreigend zijn voor het voortbestaan van de onderneming.

Doelstellingen

Als de hiervoor genoemde signalen zichtbaar zijn, hebben de meeste ondernemingsraden echt geen vuil in hun ogen zitten: ze kennen de problemen heel goed en hebben deze vaak aangekaart bij de bestuurder. Dan komt de directie met de mededeling dat niet alleen een reorganisatie nodig is, maar dat ook een cultuuromslag onvermijdelijk is. Meestal komt men dan met prachtige kreten als: "We moeten elkaar aan de gemaakte afspraken houden", "De neuzen moeten dezelfde kant opstaan", "We moeten beter samenwerken", en "We moeten beter met elkaar communiceren". Dat is allemaal waar, maar hoe zorgt u ervoor dat deze prachtige doelstellingen ook echt bereikt worden?



Management

Het aanpakken van de heersende cultuur begint bij het management (hieronder valt iedereen die leiding geeft, van laag tot hoog). Hiermee willen we niet zeggen dat alle schuld van de hiervoor geschetste problemen bij het management ligt, want dat zou flauw zijn. Maar het valt toch niet te ontkennen dat managers die vijf jaar lang verantwoordelijk zijn voor (een deel van) een organisatie waarin een cultuurprobleem bestaat en hieraan niets hebben kunnen doen, zelf onderdeel van het probleem zijn. Dan is het niet erg geloofwaardig om zelf hard te roepen om een cultuuromslag. Daarom zal zo'n omslag alleen succesvol zijn als kritisch wordt gekeken naar het management op alle niveaus. De ervaring leert dat een derde van de managers vervangen moet worden. Kortom: om

de cultuur te veranderen is de kwaliteit van het management het eerste probleem dat overwonnen moet worden.

Organogram

Een volgende stap is het kritisch bekijken en het zonnodig aanpassen van het organogram. Dit is een schematisch overzicht van de bedrijfscultuur, dat heel duidelijk aangeeft wie de baas is van wie en welke afdeling onder welke groep valt. Vaak bevat het organogram te veel lagen, waardoor de communicatie binnen de onderneming onnodig moeizaam verloopt. Bij een cultuuromslag moet het organogram zodanig worden ontworpen dat de lijnen kort zijn, de verantwoordelijkheden voor iedereen helder zijn én dat men als het ware gedwongen wordt om samen te werken.

Procedures

Het volgende probleem bij de meeste organisaties met een slechte cultuur, is dat de systemen en de procedures niet kloppen en/of dat hiermee slecht en ongedisciplineerd wordt omgegaan. U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan tijdschrijven of nacalculatie, maar ook aan allerlei prestatie-indicatoren, die per bedrijf heel verschillend kunnen zijn. Voorbeelden van zulke indicatoren zijn het aantal dossiers per medewerker, het ziekteverzuim per werknemer, het aantal klachten van klanten of het aantal gelaste meters per lasser.

Daarnaast is er meestal ook geen goed functionerend systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De leiding heeft niet eens tijd voor deze gesprekken en omdat zij hier niet op getraind is, weet zij bovendien niet hoe zij dit moet aanpakken. Verder kloppen functieomschrijvingen vaak niet meer met de werkelijkheid en zijn de werkprocessen binnen de onderneming vaak niet meer up-to-date gedocumenteerd. Dat is een groot probleem, want deze documenten heeft men nodig om mensen te kunnen aanspreken op hun prestaties en verantwoordelijkheden. Kortom: als dit alles niet in orde is, hoe kunnen de managers hun medewerkers dan aanspreken op hun functioneren? U zult nu begrijpen dat systemen en procedures in orde gemaakt moeten worden voordat het lukt om een volledige cultuuromslag te realiseren.

De zachte kant

Als het goed is, wordt het u langzamerhand duidelijk dat het onmogelijk is om een cultuuromslag aan te pakken als een puur omgangsprobleem tussen mensen of als een puur communicatieprobleem. U redt een onderneming niet door alleen maar twee dagen met een afdeling op de hei te gaan zitten om over communicatie te praten. Een cultuuromslag werkt alleen als men alles aanpakt: de kwaliteit van het management, het organogram, systemen en procedures én functioneringsgesprekken, plus een aantal zachte elementen¹. De zachte aanpak dient hierbij niet op zichzelf te staan, maar moet ingebed zijn in het geheel. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om leidinggeven en leren samenwerken binnen een groep, maar ook zullen mensen getraind moeten worden om te kunnen werken met de (vernieuwde) systemen en om de procedures te leren kennen. Ook zullen mensen moeten leren wat hun voorganger én hun opvolger in het bedrijfsproces doet, want dit kan veel problemen in het dagelijks werk voorkomen. Als de medewerkers in uw onderneming niet op dit soort zaken getraind worden, zal de cultuuromslag niet slagen.

Goede fasering

Om een cultuurverandering goed aan te pakken, moeten heel veel dingen nagenoeg tegelijkertijd gebeuren. Het is van groot belang dat men hierbij werkt met een goede fasering. Want alles tegelijk doen, werkt niet en dat is ontmoedigend. De mensen hebben dan geen tijd meer voor het gewone werk en gooien het cultuurbijltje erbij neer, waarna de omslag is mislukt. U kunt een cultuuromslag vergelijken met twintig kilo afvallen. De start is meestal geen probleem en in het begin worden er ook wel resultaten geboekt. Maar uiteindelijk is het proces pas succesvol, als men volhoudt. Bij een cultuuromslag kan zo'n proces wel twee jaar duren.

De rol van de OR

Maar wat is bij dit alles nu de rol van de ondernemingsraad? Bij een reorganisatie – en dus ook bij een daarbij horende cultuuromslag – zal de bestuurder u om advies moeten vragen. Bij de beoordeling van de adviesaanvraag zult u op de volgende zaken moeten letten:

- de selectie van het (nieuwe) management;
- het organogram;
- de systemen;
- procesbeschrijvingen;
- prestatie-indicatoren en evaluatiecriteria;
- training en de zachte aanpak;
- fasering;
- evaluatie.

Evaluatiecriteria

Evaluatiecriteria zijn nodig om vast te stellen of het proces volgens planning loopt, zowel in kwaliteit als in tijd. In de praktijk vormen de evaluatiecriteria voor directies het grootste probleem, want directies houden hier niet van. Zij willen graag dat alle medewerkers aan heldere doelstellingen worden gehouden, maar er zelf aan gehouden worden, is iets heel anders. Dat vinden ze toch een beetje eng. Houd echter voet bij stuk; vraag uw bestuurder naar de planning en vraag door totdat u een concreet beeld heeft. Als het goed is, heeft de directie wel iets dat op een draaiboek lijkt. Laat u vooral niet in de luren leggen door opmerkingen als: "Een organisatie is een levend iets, daar moet je niet alles willen kunnen voorspellen" en "We willen de mensen juist meenemen in het proces en ze dus niet alles voorschrijven". Deze opmerkingen worden vooral gemaakt om alles vaag te kunnen houden.

Zorg ervoor dat concrete evaluatiecriteria worden afgesproken, want anders krijgt u bij elke evaluatie alleen maar te horen dat het

beter gaat, zonder dat dit meetbaar is. Vraag de directie naar haar eigen evaluatiecriteria. Als zij hierover vaag blijft, neem dan uw eigen ideeën over planning en uw eigen evaluatiecriteria op in uw advies en laat de directie weten dat u de cultuuromslag op die punten gaat beoordelen.



CHECKLIST

cultuuromslag

- Is de directie concreet in zijn probleemstelling?
- Pakt de directie het management ook aan?
- Worden de systemen verbeterd?
- Wordt het organogram aangepast?
- Worden de procesbeschrijvingen verbeterd?
- Worden de functieomschrijvingen gemoderniseerd?
- Zijn er prestatie-indicatoren vastgesteld waarmee prestaties beoordeeld kunnen worden?
- Is er een duidelijke fasering van het cultuurproces vastgesteld?
- Zijn de training en de zachte aanpak goed meegenomen?
- Zijn er evaluatieafspraken gemaakt met meetbare criteria?

