

De conferentie als 'organisatie van de toekomst'

Auteur: Liesbeth Halbertsma
Verschenen in de bundel Cultuurverandering:
Mythe en Realiteit

Terugblik op managementconferenties en hun rol in de cultuurontwikkeling van het bedrijf T in de afgelopen vijf jaren. In dit artikel kijkt de auteur terug op de vormgeving en de werking van een negental meerdaagse conferenties, die in een periode van vijf jaren zijn georganiseerd.

De doelstelling van deze conferenties was het in de top van het bedrijf met elkaar delen van de strategie en het ontwikkelen van een cultuur waarin meer verantwoordelijkheid wordt genomen en meer ondernemerschap wordt getoond.

De auteur kijkt met name terug op de cultuurverandering en in hoeverre deze heeft plaatsgevonden door deze conferenties. De manier van cultuurverandering wordt geëvalueerd aan de hand van de beelden zoals die in de organisatie zelf bestaan en op grond van relevante literatuur.

Doel van deze terugblik is om tot een aantal generaliseerbare conclusies te komen over de werking van conferenties ten behoeve van de cultuurverandering in een bedrijf.

Inleiding

In 2004 vroeg de Raad van bestuur van bedrijf T (5000 medewerkers) hulp bij het organiseren van een conferentie voor de top 40 van het management. De Rvb wilde ‘vieren’ dat de nieuwe divisie structuur gereed was en dat de organisatie nu klaar was voor de toekomst. Hieraan gingen enkele jaren van privatisering vooraf, gevolgd door diverse fusies, van van oorsprong overheidsbedrijven.

Thema van de conferentie is de meerjarenstrategie voor het bedrijf als ‘onderneming’ en het aandeel van elk van de divisies hierin. De Rvb heeft tot op heden het voortouw genomen bij het ontwikkelen van de strategie en wil dat de divisies nu meer verantwoordelijkheid nemen en meer ondernemerschap gaan tonen. Maar, zegt de Rvb erbij, de conferentie moet ‘geen Poolse landdag’ worden, aldus van Dale doelend op ‘een rumoerige en verwarde vergadering, waarin iedereen door elkaar praat’. De Rvb zoekt dus naar een andere verhouding met haar divisies, waarin deze een groter aandeel gaan hebben zonder dat de Rvb het gevoel heeft de controle te verliezen.

De cultuur in de organisatie is tot dan toe te typeren als enerzijds grote loyaliteit, betrouwbaarheid en degelijkheid en anderzijds het vermijden van risico's, meer roddelen dan confronteren en zorgen dat 'je eigen straatje' schoon is. Het nemen van verantwoordelijkheid en het tonen van ondernemerschap vraagt om een verandering van de cultuur, met name de laatste drie aspecten.

1. De conferenties

In de eerste driedaagse conferentie is de meerjarenstrategie besproken. De auteur heeft getracht het gesprek hierover te initiëren op een manier die aansluit bij de wens van de Rvb 'meer verantwoordelijkheid te delen zonder dat het een Poolse landdag wordt'.

Dat betekent dat de Rvb duidelijke kaders aangeeft waarbinnen gesproken wordt en de divisies voldoende ruimte krijgen om binnen die kaders hun eigen plannen naar voren te brengen. De auteur heeft gekozen voor werkvormen die de door de Rvb gewenste cultuur ter plekke laat ontstaan. De divisies nemen de ruimte om hun plannen voor te bereiden en op de conferentie te presenteren. Zij krijgen vervolgens feedback van de Rvb en de andere divisies. Hiermee ontstaat een procedure die sedertdien gevolgd wordt, nl. dat de divisies hun eigen invulling geven binnen de gestelde kaders. Voorheen was het de centrale staf die de plannen voor de divisies maakte.

Ook zijn in een onderdeel van de conferentie de beelden die men (Rvb, Divisies en Staf) over elkaar heeft in onderlinge gesprekken uitgewisseld. Hieruit kwam naar voren dat divisies meer ruimte willen dan ze krijgen en dat Rvb meer verantwoordelijkheid en ondernemerschap wil delen maar geen respons krijgt. De divisies vonden de centrale staf teveel leidend vanuit de Rvb en te weinig adviserend aan de divisies. Dit onderdeel gaf veel inzicht in hoe partijen zelf deel van de vraag zijn en dus deel van de oplossing.

Deelnemers stellen in de evaluatie vast dat het een goede conferentie was, omdat:

- men elkaar heeft leren kennen en zich meer verbonden voelt;
- men de openheid van de Rvb heeft gewaardeerd;
- En men wil een volgende keer meer betrokken zijn bij de voorbereiding.

De Rvb besluit tot twee conferenties per jaar met als thema Strategie. De doelstelling van cultuurverandering naar meer ondernemerschap blijft ook op de agenda, maar meer als een manier van werken in de voorbereiding en de uitvoering van de conferenties dan als gespreksthema an sich. De Rvb vraagt de auteur deze conferenties op te zetten en te begeleiden en de Rvb te coachen met betrekking tot zijn rol in de conferenties.

In de praktijk betekent dit dat de voorbereidingen steeds een half jaar voorafgaand aan de conferentie beginnen. Het thema wordt vastgesteld door de Rvb, het programma wordt door een aantal mensen in de organisatie (waaronder young potentials) voorbereid. Belangrijk is steeds dat onderwerpen niet al ‘af’ zijn, maar dat er ruimte is voor inbreng op de conferentie. En dat de deelnemers ook om die inbreng wordt gevraagd in plaats van dat zij worden geïnformeerd. Het programma van de conferentie wordt vooral door eigen mensen ingevuld, met een enkele gastspreker van buiten.

De cultuurverandering wordt door de auteur op twee manieren aangezet, enerzijds door als coach van de Rvb op te treden en hen te helpen acteren op een manier die past bij de door hen gewenste cultuur tijdens de voorbereiding en uitvoering van de conferentie. Anderzijds door samen met de divisies de conferentie vorm te geven en zo ondernemerschap te stimuleren vanuit de divisies bij de voorbereiding van de conferentie.

Op deze wijze wordt er niet zozeer gesproken over cultuur als zodanig, maar cultuur wordt via de conferenties in de praktijk tot leven gewekt. De Rvb heeft tijdens de conferenties ten aanzien van de cultuurverandering een leidende rol en geeft daarin het voorbeeld, in de verwachting dat het ook ander gedrag oproept bij de divisies. In totaal zijn er negen conferenties gehouden in de periode 2004 tot en met 2008. Onderwerpen waren onder andere de meerjarenstrategie, de rol van staf versus de lijn, ondernemerschap in de divisies, imago van de organisatie, kostenbesparing, operational excellence, maatschappelijk verantwoord ondernemen, innovatie, klantgerichtheid, positionering extern en inspirerend leiderschap.

2. Bijdrage van de auteur

De bijdrage van de auteur kenmerkt zich op het gebied van principes, rolopvatting en de gevolgde werkwijze.

Welke principes liggen ten grondslag aan het handelen van de auteur?

a. de cultuurverandering wordt niet als een separaat traject ingezet, maar wordt ingebed in de manier van werken rond de conferenties. Voor een separaat traject ontbreekt de urgentie en de acceptatie bij de opdrachtgever. Ook de auteur verkiest te werken aan cultuurverandering aan de hand van de inhoudelijke agendapunten boven een separaat cultuurtraject. Door inhoud (werken aan een ondernemend bedrijf) en vorm (ondernemerschap) te koppelen, worden middel en doel verbonden.

b. de doelgroep is in eerste instantie een kleine groep, de top van het management, variërend van 40 tot 80 mensen; daar vindt de cultuurontwikkeling plaats, in de hoop dat deze zich vervolgens zal verder zal verspreiden in de organisatie;

c. de cultuurverandering naar een meer gedeelde verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap wordt in de praktijk geïnitieerd door de Rvb die steeds aandacht geeft aan 'het voeren van het goede gesprek'. Zij zijn de cultuurdragers en tonen zich voorbeeld van de nieuwe cultuur.

Welke rol neemt de auteur?

a. de Rvb wil naar meer ondernemerschap in de organisatie om de ambities als organisatie waar te kunnen maken. De Rvb is hiervoor eindverantwoordelijk. De auteur coacht en begeleidt de Rvb on the job, op een manier die hun positie versterkt en hen helpt de organisatie in de gewenste richting mee te krijgen;

b. de conferentie zelf vraagt expertise op de sociale architectuur van de conferentie en de keuze voor de werkvormen en de auteur heeft hier de rol van expert.

Wat is de werkwijze van de auteur?

Door als klankbord voor de Rvb en de andere bij de conferentie betrokken mensen te dienen over 'het hoe', namelijk hoe de gewenste interactie tussen mensen tot stand is te brengen.

Leidraad is het steeds opnieuw organiseren van het 'goede gesprek' dat zich kenmerkt door het maken van contact en het leggen van een relatie, door het stellen van vragen in plaats van het geven van antwoorden, door het meer persoonlijk maken van het gesprek, door zaken in het hier & nu te benoemen en door feedback te durven vragen.

Een tweede element is in het organiseren van de conferenties gebruik te maken van de aanwezige sterke kanten in de organisatie, bijvoorbeeld het benutten van ondernemende maar tot nu toe minder zichtbare mensen; daarmee worden vorm en inhoud van de conferenties consistent.

De bijdrage van de auteur zoals hier verwoord zal in de volgende paragraaf aan de hand van de evaluaties tegen het licht worden gehouden.

3. Evaluatie van de conferenties

De evaluatie van de conferenties bestaat uit:

- de evaluaties van de negen conferenties door de deelnemers;
- de evaluaties met de Rvb.

De evaluaties door de deelnemers van de conferenties

Elke conferentie is na afloop schriftelijk geëvalueerd. Gemiddeld genomen heeft steeds 40% van de deelnemers de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd.

Uit de evaluaties van de deelnemers komt naar voren dat er veel waardering is voor de conferenties, dat zij de deelnemers vertrouwen en trots geven, een toename van het 'wij-gevoel', en dat men zich erdoor geïnspireerd voelt.

Maar uit de evaluaties blijkt ook dat:

- a.** er enig wantrouwen bestaat over de openheid (mag je het er ook niet mee eens zijn hier?);
- b.** de waardering voor bepaalde programmaonderdelen wat achterblijft bij de rest; het gaat dan met name om de gesprekken met een meer persoonlijk karakter in kleine groepen;
- c.** de resultaten van de conferenties niet altijd te benoemen, hard te maken zijn en daaraan is wel behoefte.

Een nader beschouwing van de kritische opmerkingen:

Ad A. Uit het eerste punt blijkt dat het spanningsveld tussen ‘meer verantwoordelijkheid nemen maar het moet geen Poolse landdag worden’ nog actueel is. Weliswaar heeft er een verschuiving plaatsgehad van de Rvb die vooral zendt naar meer interactie en dialoog, maar onderliggend speelt blijkbaar voor een aantal mensen de vraag hoe ‘open’ het feitelijk is.

En dat is voorstelbaar gezien ervaringen uit het verleden en mogelijk ook ervaringen in de dagelijkse praktijk. Feit is dat de conferenties geïnitieerd worden door de Rvb en de leden van de Rvb de agenda bepalen. Dat zij ook degenen zijn die de conferentie openen en sluiten. Dat zij kortom ‘de baas’ zijn.

Hieruit is te concluderen dat de deelnemers nog meer invloed zouden moeten krijgen in de samenstelling van de conferentie en op de conferentie zelf de voortrekkersrol zouden kunnen nemen. Het concept van de conferentie als ‘cultureel eiland’ (zie Van den Berge ea) koppelen deze auteurs aan wie zich eigenaar voelt van de conferentie en geeft ruimte aan een invulling die anders kan zijn dan in de reguliere verhoudingen. Maar in de optiek van de auteur zou het niet verstandig zijn om het vraagstuk ‘meer verantwoordelijkheid nemen/krijgen’ zo letterlijk te nemen dat een groep deelnemers de conferentie organiseert zonder eigenaarschap van de Rvb.

Dat zou leiden tot een pendelbeweging van top-down naar bottom-up en niet aansluiten bij de dagelijkse realiteit en de vraag is of een conferentie in deze vorm de organisatie dan verder brengt. Juist het zoeken naar de mate van ruimte nemen en geven en het tegelijkertijd positie houden als Rvb en als divisiedirectie is dan meer de uitdaging. De setting blijft hiërarchisch en daarbinnen is het zoeken naar ieders rol en een zo optimaal mogelijke eigen inbreng.

Ad B. Het werken in kleine groepen aan meer persoonlijke vragen wordt wisselend beoordeeld. Vaak ging het om vragen als 'wat heb jij nodig om meer verantwoordelijkheid te nemen' of 'wat inspireert jou'? De bedoeling daarvan was om de gespreksonderwerpen op de conferentie ook op individueel niveau te brengen.

Uit de evaluaties blijkt dat een aantal mensen niet goed raad weet met deze conferentieonderdelen. Ze worden beoordeeld als 'vaag', 'we kwamen niet op gang' etc. Op de conferenties zelf was dit ongemak ook zichtbaar. In de conferenties is steeds getracht aandacht te blijven besteden aan dit individuele niveau, maar de gesprekken meer structuur te bieden in de vorm van een lijstje met vragen, een gespreksleider e.d. Toch heeft deze werkwijze niet geleid tot een goede waardering van alle deelnemers.

De analyse van de auteur is dat veel van deze mensen een taakgerichte instelling hebben en vanuit de techniek hebben leren denken. Daarbij is de setting voor een aantal mensen onvoldoende veilig om 'kwetsbaar' te kunnen zijn. De conferentie wordt ook beleefd als hiërarchische setting, zie ook het onder A. genoemde. De deelnemers die voldoende zelfvertrouwen en zelfinzicht hebben doen gemakkelijk mee in dergelijke gesprekken, maar de deelnemers die dit ontbreekt valt het lastig.

Ook hier geldt weer de vraag: wat is haalbaar in deze setting? Kan de conferentie veiliger gemaakt of wordt het daarmee niet meer real life? Of zou het helpen om de deelnemers rond de conferentie een aantal coaches ter beschikking te stellen, die (parallel aan de rol van de auteur ten behoeve van de Rvb) hen begeleidt en ondersteunt?

Ad C. De resultaten van de conferenties zijn niet altijd hard te maken, onder woorden te brengen en daar heeft men wel behoefte aan. Men is gewend aan vergaderingen met concrete werkafspraken, maar die worden er in dit type conferenties niet gemaakt. Toch zou het de deelnemers kunnen helpen als zij hun ervaringen met de conferenties beter onder woorden konden brengen voor het verslag aan hun medewerkers als ze weer terug zijn op hun werkplek, en mogelijk ook voor het thuisfront. Het 'kunnen vertellen over' legitimeert ook de aan de conferentie bestede tijd. Aan het einde van een conferentie zou hieraan gericht aandacht gegeven kunnen worden. Gevolgen van de conferenties zijn er overigens wel, maar deze zijn niet voor iedereen te herleiden tot de conferenties. Vaak zijn het besluiten geweest die enige tijd later tot stand zijn gekomen als

formalisering van een op de conferentie beproefde werkwijze. Zo zijn er veranderingen in de structuur van de organisatie uit ontstaan, met name de positie van de staf ten opzichte van de lijn is gewijzigd en er is een MT overleg ingesteld (samengesteld uit de Rvb met de Divisie directeuren) in plaats van het bilaterale overleg tussen Rvb en divisie wat men tot nu toe kende. Een belangrijke structuurwijziging ook in het kader van de doelstelling en werkwijze van een ondernemende organisatie. Er zijn ook veranderingen in de werkprocessen tot stand gekomen (wat wordt waar belegd, wie wordt verantwoordelijk voor wat en wat betekent dat voor de werkprocessen).

En er wordt de laatste twee jaar door de organisatie expliciet getoetst in hoeverre het beleid bekend is bij het management. Men vraagt naar kennis over, begrip van, houding ten opzichte van en eigen gedrag in relatie tot het bestaand beleid.

De uitkomst is steeds dat kennis, begrip en houding goed aansluiten bij bestaand beleid, gedrag (nog) niet. Deze onderzoeksresultaten worden gezien als een gevolg van de conferenties.

Evaluatiegesprekken met de Rvb

Elke conferentie is geëvalueerd met de Rvb. Daarnaast hebben twee specifieke gesprekken plaats gehad, die hier kort worden beschreven.

In een gesprek halverwege 2006 zei de voorzitter van de Rvb het volgende:

De conferenties zijn heel effectief voor ons. We kunnen toetsen hoe bepaalde denkrichtingen van ons vallen en wat dat betekent voor een eventueel draagvlak. We kunnen op de conferentie de mensen tegelijkertijd bijpraten, dat creëert een gemeenschappelijk kader. En we zijn als Rvb voorbeeld van de cultuur van meer openheid, verantwoordelijkheid nemen, elkaar kunnen aanspreken en dat heeft zeker effect. Zo laten we zien dat als wij onderling van mening mogen verschillen, jullie dat ook mogen. De Poolse landdag is niet ontstaan, de gesprekken blijken altijd corrigeerbaar.

Beschouwing:

Uit deze uitspraken is op te maken dat de conferenties voor de Rvb en haar agendasetting een nuttig instrument zijn. Het bevalt de Rvb om met haar mensen in gesprek te zijn, het levert veel op zonder dat er chaos ontstaat.

En zo was het ook bedoeld.

Tegelijkertijd is de keerzijde hiervan dat de ruimte zoals ervaren door de deelnemers niet onbeperkt is en beïnvloed wordt door de hiërarchie.

In een gesprek begin 2009 zei de voorzitter van de Rvb over de cultuurverandering:

Het denken als ondernemers ontstaat als bedrijfsonderdelen interface met de markt ervaren, als ze door de markt gehonoreerd of afgestraft worden voor wat ze doen. Interne instrumenten zoals de conferenties werken hierin niet voldoende.

De openheid en het goede gesprek met elkaar kunnen voeren is zeker toegenomen.

Ik ervaar in bijeenkomsten met bijvoorbeeld een groep van 10 mensen direct een band met diegenen die aan de laatste conferentie hebben deelgenomen. Dat creëert openheid en dat bepaalt de sfeer in de hele groep. En ik denk dat we elkaar als Rvb ook beter hebben leren kennen door elkaar voor de grote groep te zien optreden.

De cultuurverandering is overigens geen doel op zich, maar een middel. Ik zie dat we met elkaar blijven zoeken naar welke mate van openheid passend is en dus welke ruimte er daadwerkelijk is voor beïnvloeding.

Ik zou voortaan wel de cultuurverandering op de conferentie bespreekbaar willen gaan maken.

Beschouwing:

Interessant is de beschrijving van een groepsbijeenkomst met daarin enkele mensen die de ervaring van de conferentie delen en hoe dit de bijeenkomst als geheel naar een ander plan tilt.

Dit zijn signalen die duiden op verspreiding van de openheid in de conferentie naar de rest van de organisatie. Het bespreekbaar willen maken van cultuurverandering in een volgende conferentie duidt mijns inziens op de keuze van de Rvb voor het expliciteren van elkaars omgangsvormen en het aan willen gaan van dat gesprek.

4. Zelfevaluatie aan de hand van de drie principes

De evaluaties van deelnemers en Rvb geven aanleiding om deze principes nader te onderzoeken.

Het eerste principe is dat cultuurverandering niet als een separaat traject wordt ingezet, maar wordt ingebed in de manier van werken in en rond de conferenties. Daarmee is de conferentie dus geen ‘cultureel eiland’ maar ze biedt binnen de context van de bestaande verhoudingen wel een aantal vrijheidsgraden.

Dit heeft als voordeel dat de vertaling van de ervaringen uit de conferenties naar de werkelijkheid van alledag niet een heel grote stap is. Het nadeel is dat de bestaande verhoudingen ook in de conferentie een rol spelen, het is geen gelijkwaardige open ruimte voor alle aanwezigen.

Het tweede principe is om de cultuurverandering te richten op een kleine groep, de top van het management, variërend van 40 tot 80 mensen.

De leiding van de organisatie vormt de hefboom voor verandering; zij moet ‘een bladzijde vóór’ zijn, zowel in eigen ontwikkeling als collectief, om de rest van de organisatie voor te kunnen gaan. Zie Halbertsma & Ratering, (2001). Echter hier dient de vraag zich aan of de kleine groep niet vooral de Rvb is. Bij hen is sprake van het initiatief tot de cultuurverandering en zij zijn tot voorbeeld, ook op het individuele niveau van de cultuurverandering. De rest van de topgroep is volgend en meer het object van verandering dan initiërend.

Het derde principe dat de cultuurverandering naar een meer gedeelde verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap gestalte krijgt in ‘het voeren van het goede gesprek’ wordt door de Rvb en anderen niet weersproken. Dit komt de kwaliteit van de onderlinge communicatie in het algemeen ten goede. En in het voeren van goede gesprekken zitten ook elementen besloten als geven en nemen van ruimte en verantwoordelijkheid, een wijze van gespreksvoering die dus past bij de gewenste cultuurverandering. Wel is duidelijk dat de Rvb zich dit meer bewust is en er ook meer tevreden over is dan sommige van de conferentiedeelnemers.

De evaluaties uit de organisatie en de zelfevaluatie leiden tot de volgende vragen:

1. Voor verandering van cultuur is het van belang op verschillende lagen in de organisatie in te werken, op de laag van het individu én op de laag van het collectief.

Het beeld van de auteur is dat dit op het niveau van de Rvb wel heeft plaatsgevonden, maar veel minder op het niveau van de overige deelnemers. Wordt in de literatuur het belang van zowel het individuele en collectieve niveau herkend? En had in de conferenties hier meer aan gedaan kunnen worden? Deze vragen zullen worden bekeken aan de hand van literatuur van Barrett, Block, Ofman en Scharmer.

2. Door als sociaal architect mensen op bepaalde wijze met elkaar in gesprek te brengen ontstaat ter plekke de gewenste cultuur, dus als het ware ‘de organisatie van de toekomst’. Maar is deze ervaring uitbreidbaar en overdraagbaar, ook al kent men niet het ontwerp van de architect dat ten grondslag ligt aan deze ervaring? De auteur is tot nu toe hierin niet transparant geweest. Deze vraag zal worden bekeken aan de hand van literatuur van Block, Begemann en Moeskops.

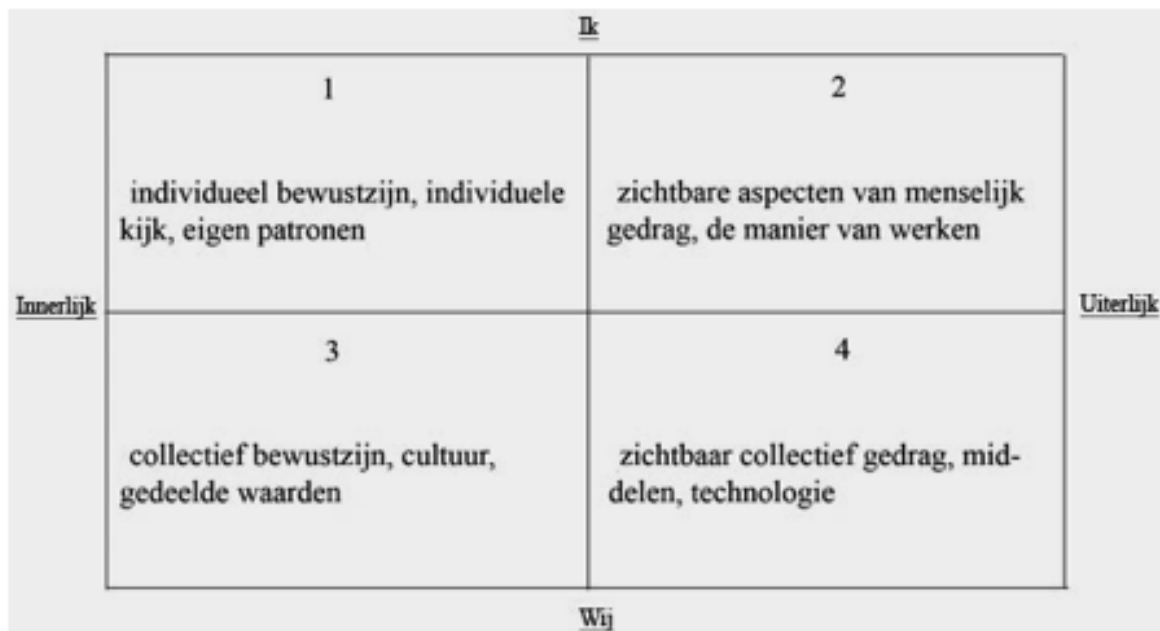
5. Literatuuronderzoek

Ad 1. Wordt in de literatuur het belang van zowel het individuele en collectieve niveau herkend en had in de conferenties hieraan meer aandacht besteed kunnen worden?

Barrett

Voor deze vraag is het kwadrantenmodel van Barrett uit *De Waarden van mijn bedrijf* (2006) behulpzaam, dat hierin aan de orde komt. Barrett zet horizontaal tegen elkaar af het innerlijk en uiterlijk van de mens en verticaal het individuele en het collectieve niveau. Alle vier de kwadranten zijn aldus Barrett nodig voor blijvende verandering, dus ook cultuurverandering. En voor elk kwadrant zijn andere interventies aan de orde. Barrett onderschrijft daarmee het belang van zowel het individuele als het collectieve niveau in veranderingsprocessen.

Het model van Barrett is een bewerking van het model van K. Wilber en ziet er als volgt uit:



De meeste aandacht in de conferenties is naar kwadrant 4. gegaan, het collectieve zichtbare gedrag. Er is ook aandacht besteed aan 3. de collectieve cultuur en normen en waarden.

De kwadranten 1. en 2. hebben bij de Rvb door middel van de coaching aandacht gekregen, maar dit geldt niet voor de andere deelnemers aan de conferenties.

Het schema van Barrett illustreert dat het individuele niveau onvoldoende aandacht heeft gehad voor andere conferentiedeelnemers dan de Rvb.

Block

Block gaat ook uit van het belang van zowel het individuele als het collectieve niveau bij verandering. Hij kijkt vanaf de andere kant en stelt in zijn boek *Community* (2008) dat individuele transformatie niet vanzelf leidt tot collectieve transformatie en dat hij zich daarom richt op het laatste. Hij richt zich op gemeenschappen (communities) die door in contact met elkaar te treden hardnekkige problemen zelf gaan oplossen. Zij treffen elkaar in conferenties. Block reikt allerlei manieren aan die verantwoordelijkheid en commitment kunnen creëren bij mensen, die hen tot actor maken. Hij doet dat voor de wijze van uitnodigen van deelnemers

en de wijze van contractering en voor de sets van specifieke vragen die te stellen zijn. Met die vragen adresseert hij ook het individuele niveau in de conferentie.

Het boek is niet toegesneden op organisaties, maar veel van de suggesties zijn evengoed bruikbaar. De ervaring is echter dat het in een bedrijfscontext niet gemakkelijk is het individuele niveau besproken te krijgen. In ‘communities’ is meer sprake van horizontale netwerken dan in een bedrijfscontext, waar verticale verbintenissen domineren. Deze hiërarchische setting geeft een begrenzing aan de onderlinge openheid op individueel niveau.

Ofman

Ofman beschrijft in het boek *HET is niet te geloven* (2006) een veranderingsproces in een bedrijf en de daarbij gevolgde werkwijze. Ofmans’ denken sluit aan bij het begrip sociale architectuur van Block om op deze wijze de gewenste toekomst die men wil realiseren aanwezig laten worden in bijeenkomsten.

Als leidraad in die sociale architectuur gebruikt Ofman de begrippen ‘het, wij en ik’, afkomstig van K. Wilber. Het, wij en ik staan voor drie realiteiten die van elkaar verschillen, maar door ze alle drie in de situatie te installeren ontstaat de beweging en de vernieuwing.

‘Het’ staat voor structuur, systemen, technieken, cijfers en is objectief, gaat over inhoud; ‘wij’ staat voor cultuur, waarden, luisteren, verhalen en is interactief, gaat over verhouding; ‘ik’ staat voor bewustzijn, commitment, aanvoelen, indrukken en is subjectief, gaat over houding.

Ook aan de hand van Ofman is de vraag te stellen of het ‘ik’ voldoende plaats heeft gehad in de conferenties. Zie ook de opmerkingen bij de kwadranten van Barrett.

Scharmer

Scharmer richt zich in zijn *Theory U* (2007) net als Block op hardnekkige problemen. Hij stelt dat door de context te verschuiven een andere kijk op de wereld ontstaat die ook nodig is. Dat wil zeggen niet problemen willen oplossen door analyse, want dat leidt tot eenzelfde type oplossingen. Door op een andere manier te kijken ga je van problemen naar mogelijkheden, door je bewust te worden van ‘de plaats in ons’ van waaruit we handelen.

Ons eigen aandeel zien in plaats van projectie op anderen en daardoor als mede-eigenaar een bijdrage gaan leveren gericht op de toekomst.

Anders dan Barrett met zijn kwadrantenmodel zet Scharmer wat nodig is voor verandering uit in een fasering in de tijd.

Hij geeft vijf fases aan die in de 'U' te doorlopen zijn. Van 1. 'zien waar je van bent' naar 2. 'zien dat jij het bent die het zo ziet' naar 3. het bewustmaken van 'wie ben ik zelf en wat kom ik hier doen' naar 4. visie en intentie voor de toekomst scherp krijgen naar, tot slot, 5. prototyping en realisatie.

Scharmer stelt dat in een conferentie van twee of meer dagen de gehele U is te doorlopen. Kijkend naar de praktijk van de gehouden conferenties voor bedrijf T is deze fasering ook terug te vinden, met op de eerste dag de fases 1, 2 en 3 en op de tweede dag fases 4 en 5. Hij geeft in zijn boek een onderbouwing en uitwerking die het inzicht zeker verdiepen. En hij benadrukt het belang van fase 3., de bodem van de U, als een cruciale fase. Op dit niveau geraken is nodig voor algehele transformatie. Hier bevindt zich namelijk de individuele persoonlijke reflectie, het komen tot de 'eigen essentie'.

En daarmee benoemt hij juist een onderdeel waarover in de conferenties wisselende ervaringen te melden zijn. Ervaringen die we kunnen verklaren door de bedrijfscontext waarin de conferentie gehouden wordt, waardoor het geen 'vrije ruimte' is maar een hiërarchische setting. Hij geeft overigens zelf aan dat fase 3 voor gevorderde groepen is en dat anders de stap van fase 2. naar 4. gemaakt kan worden en fase 3. kan worden overgeslagen.

Conclusie:

In de hier aangehaalde literatuur wordt het belang van zowel het individuele en collectieve niveau herkend en onderschreven. Op de vraag op welke manier in de conferenties meer gedaan had kunnen worden aan het individuele niveau moeten we op grond van deze literatuur het antwoord schuldig blijven.

De analyse van de auteur is de volgende.

Pogingen om in de conferenties aan de hand van meer persoonlijke vraagstellingen het individuele niveau bespreekbaar te maken worden bemoeilijkt door de beleving van de conferentie als een hiërarchische en daarmee niet geheel veilige omgeving en ook de onbekendheid met het

anders denken dan het puur taakgerichte. Het parallel aan de conferentie organiseren van begeleiding en coaching om iedereen te helpen hun rol te vervullen op de conferentie is een manier om het individuele niveau aandacht te geven. Het is overigens niet duidelijk of de conferenties in hun huidige opzet hierdoor zodanig te kort zijn geschoten dat een integrale en daarmee blijvende cultuurverandering niet bereikt is.

Ad 2. Door als sociaal architect mensen op bepaalde wijze met elkaar in gesprek te brengen ontstaat ter plekke de gewenste cultuur, dus als het ware ‘de organisatie van de toekomst’. Is deze ervaring uit te breiden en overdraagbaar, ook al kent men niet het ontwerp van de architect die ten grondslag ligt aan deze ervaring?

Block

Block stelt in *Community* (2008) dat het gesprek in de conferentie niet over de toekomst moet gaan, maar in feite de toekomst is en dat we niet over mensen moeten praten die er niet zijn, maar over onszelf in het hier en nu. Hierin herkent de auteur zich, het sluit aan bij haar ‘eerste principe’.

Block stelt vervolgens dat leiderschap los kan staan van persoonlijke of leiderschapsontwikkeling. Een leider heeft een aantal taken te vervullen op gebied van sociale architectuur. De vaardigheden hiervoor kan iedereen leren, zoals het vragen stellen, het luisteren in plaats van het overtuigen, het nemen van kleine stappen in kleine groepen en het verschuiven van het perspectief, van de manier van kijken. Een leider creëert zo ervaringen voor anderen die voorbeelden zijn van de gewenste toekomst.

In onze situatie heeft de auteur en niet de leider de rol van sociaal architect vervuld, al is de Rvb hierin wel betrokken. De Rvb is geoefend geraakt in het voeren van ‘het goede gesprek’. De vraag is of dat voor de deelnemers aan de conferenties (die alle leiding geven) ook geldt en of zij deze ervaring zelf kunnen herhalen.

Block benoemt overigens nog dat de resultaten van een dergelijke conferentie nooit goed hard te maken zijn, terwijl daarnaar wel vraag is. Dat speelt, zo zegt hij, de tegenstanders in de kaart. Hij benadrukt om hieraan aandacht te schenken, hierop creatief een antwoord te formuleren. Deze suggestie sluit goed aan bij opmerkingen hierover door de deelnemers (zie 3. Evaluatie van de conferenties).

Moeskops

In Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken (2008) gaat Moeskops als startpunt voor cultuurontwikkeling in de organisatie uit van cultuurinterventies op het gedragsniveau bij het meest invloedrijke team. Dat sluit aan bij de insteek van de auteur van het voorliggend artikel, die zich in eerste instantie richt op de Rvb.

Wat Moeskops echter anders doet is het samen met opdrachtgever diagnosticeren van patronen en het doen van interventies om deze patronen te doorbreken. De opdrachtgever reconstrueert de patronen zelf en is zo verantwoordelijk voor het inzetten van de verandering.

De auteur is op zich wel transparant naar haar opdrachtgever de RvB over aannames bij het ontwerpen van de conferenties, maar verleidt hen als het ware tot nieuw gedrag in die situatie.

De auteur is als coach aanwezig bij de ‘installatie’ van het nieuwe gedrag en biedt hierbij ondersteuning en veiligheid.

Moeskops beschrijft een setting waarin nog geen probleemanalyse door de opdrachtgever is gedaan. In de situatie van de auteur was dit wel het geval.

Men was zich bewust van wat er anders moest (verantwoordelijkheid delen, loslaten) en had ook ideeën hoe men dat wilde bereiken (coach van buiten, managementconferenties).

Het startpunt is een andere. Desalniettemin roept Moeskops de vraag op of het beoefenen van nieuw gedrag zonder het bespreken van de onderliggende patronen tot blijvend resultaat kan leiden. Of inzicht in de patronen meer zelfsturing geeft aan de betrokkenen om anders te gaan handelen of dat (in het geval van de adviseur) goed voorbeeld goed doet volgen? Een vraagstelling die uitnodigt tot zelfonderzoek!

Begemann

Begemann gaat in Natuurlijk veranderen (2008) uit van ‘natuurlijk veranderen’ door de basiscapaciteiten in het systeem te vitaliseren. Zij onderscheidt als basiscapaciteiten autopoïese, adaptie en transcendentie. Met autopoïese wordt versterking van de essentie bedoeld door bijvoorbeeld herinnering, bewustwording en de missie. Adaptie staat voor versterking van de existentie door vergroten van het aanpassingsvermogen. En versterking van het transcendentie-vermogen

ontstaat door zaken als verlangen en verbeelding wakker te maken.

In de opzet van de conferenties zijn deze drie basiscapaciteiten wel terug te vinden, maar meer als losse elementen dan in onderlinge samenhang.

Begemann bepleit voor een organisatie als bedrijf T, waar door privatisering en marktwerking vooral een beroep is gedaan op adaptie, om de focus meer te leggen op autopoïese en aandacht te geven aan het kernproduct, het kernproces, de kernwaarden en de kernkwaliteiten. Door het versterken van de essentie is adaptie vervolgens een natuurlijk proces.

Hierdoor krijgt de organisatie vanzelf ruimte voor vernieuwing en hoeft men minder te duwen en trekken. In conferenties zal zij aan de deelnemers vragen hun essentie onder woorden te brengen en hen niet in 'de organisatie van de toekomst' brengen.

De vraagstelling van de auteur of de ervaring door de deelnemers opgedaan in de conferenties als 'organisatie van de toekomst' overdraagbaar en uitbreidbaar is, sluit dus niet aan bij keuze voor de weg van Natuurlijk veranderen.

Conclusie:

Uit de hier besproken literatuur komen verschillende benaderingen naar voren. Het als sociaal architect mensen op bepaalde wijze met elkaar in gesprek te brengen waardoor de gewenste cultuur, 'de organisatie van de toekomst' ter plekke ontstaat, is een benadering die door Block wordt voorgestaan. De relaties die worden opgebouwd vormen de basis voor deze organisatie van de toekomst. Block bespreekt echter de vraag naar uitbreidbaar- en overdraagbaarheid van de ervaring buiten het opgebouwde relatiernetwerk niet.

In de situatie van bedrijf T lijkt de vaardigheid in het voeren van 'het goede gesprek' vergroot en werken, zoals ook de voorzitter van de Rvb opmerkte, de in de conferentie opgebouwde relaties daarbuiten door en 'infecteren' als het ware het grotere geheel.

Moeskops bepleit het bespreekbaar maken van onderliggende patronen als startpunt en Begemann kiest voor het juist versterken van de bestaande identiteit, waarmee beiden een totaal andere benadering voorstaan dan die van het laten beleven van 'de organisatie van de toekomst' in de verwachting dat als deze ervaring bevalt deze opnieuw wordt geschapen.

De benaderingen van Moeskops en Begemann bieden de deelnemers, in tegenstelling tot die van Block en de auteur, eveneens inzicht in de onderliggende diagnose en bieden daarmee de mogelijkheid tot zelfsturing in de te volgen weg.

Bij de conferenties voor bedrijf T ontbreekt de transparantie over het ontwerp tot nu toe voor de deelnemers. Of de in de conferenties gevolgde benadering minder of meer effectief is omdat men het ontwerp van de architect die ten grondslag ligt aan deze ervaring niet kent, is niet te zeggen. Wel spreekt het transparant maken van de sociale architectuur de auteur aan omdat het van respect getuigt en een meer paritaire relatie kan opleveren.

6. Generaliseerbare conclusies

Cultuurverandering in een organisatie zal misschien het meest eenvoudig ontstaan als de urgentie door alle betrokkenen als zodanig wordt ervaren. In een situatie als bij bedrijf T is dat niet in die mate het geval. Toch wil de Rvb de organisatie naar een volgend niveau van ontwikkeling brengen, van een sterk centraal aangestuurde organisatie met een cultuur van het vermijden van risico's naar een organisatie waarin meer mensen de verantwoordelijkheid delen en meer ondernemerschap getoond wordt. Dit strookt met de wens van de divisiedirecteuren die meer ruimte willen om te kunnen ondernemen. Daarmee is er een gedeeld belang om de cultuurverandering in deze richting met elkaar te realiseren.

Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door een separaat cultuurtraject in te richten of door zoals door Begemann voorgesteld juist de huidige identiteit te versterken of door zoals in het geval van de auteur de cultuurverandering in te bedden in bijeenkomsten met een zakelijke context.

Wanneer de keuze op de laatste manier van cultuurverandering valt, dan is daarover het volgende te concluderen:

.... De cultuurverandering inzetten met een kleine groep uit de organisatie maakt het werkbaar. Van belang is wel wie deel uit maakt van deze groep. Als het gaat om de cultuurverandering in een bedrijf dan kan dat niet zonder de leiding van het bedrijf. Zij zullen dus in de 'kopgroep' moeten willen zitten. In dit geval was de Rvb initiatiefnemer en bereid als kopgroep te fungeren. Daarmee is dus aan deze voorwaarde voldaan.

Overigens blijkt hier ook uit dat de Rvb ‘de kleine groep’ vormt, meer dan de rest van de conferentiedeelnemers uit de top van de organisatie.

.... Bijeenkomsten met een zakelijk karakter en een werkwijze die aansluit bij ‘de organisatie van de toekomst’ sluiten heel dicht aan op de dagelijkse praktijk. Er worden actuele thema’s besproken in de reguliere verhoudingen. Daardoor laat de ervaring zich gemakkelijk vertalen naar het dagelijks handelen. Tegelijkertijd zit hier ook de keerzijde van deze manier van cultuur veranderen. De reguliere verhoudingen zorgen tevens voor een hiërarchische setting, waardoor vooral de persoonlijke kanten van de deelnemers buiten beeld blijven. En voor daadwerkelijke verandering is inbreng van deze persoonlijke kant ook voorwaarde. Een separaat traject voor de individuele persoonlijke ontwikkeling parallel aan de bijeenkomsten zou uitkomst kunnen bieden. Voor de Rvb was hierin voorzien door de coaching van de zijde van de auteur.

.... De halfjaarlijkse conferenties zijn, inclusief hun voorbereiding, eigenlijk de ‘organisaties van de toekomst’. Er wordt met elkaar gesproken en gewerkt op een manier die aansluit bij de gewenste cultuur. En mocht dat niet het geval zijn, dan wordt dat geadresseerd. Het spanningsveld tussen ruimte geven en nemen bestaat echter nog steeds tussen de Rvb en de divisies, al wordt het niet meer beleefd als het dilemma van het begin, namelijk een Rvb die vindt dat de divisies verantwoordelijkheid moeten nemen en divisies die de ruimte daartoe niet ervaren. Het meer expliciet bespreekbaar maken van dit spanningsveld lijkt nu mogelijk en zou kunnen helpen in het creëren van meer zelfsturend vermogen en meer transparantie in de gevolgde benadering van cultuurverandering.

.... De organisatie van de toekomst neerzetten die als voorbeeld dient en doorwerkt in de rest van de organisatie was tevens het doel van de conferenties. Of men op grond van de opgedane ervaringen deze elders in de organisatie heeft overgenomen is niet helder in beeld. Wel is duidelijk dat de opgebouwde relaties basis bieden voor het goede gesprek en voor meer openheid, ook in gremia waar lang niet alle mensen aan de conferenties hebben deelgenomen.

Literatuurlijst:

Barrett, R. – De waarden van mijn bedrijf. – Schiedam: Uitgeverij Lannoo en Scriptum Uitgeverij, 2006

Begemann, D. - Natuurlijk veranderen – Assen: Koninklijke van Gorcum, 2008

Van den Berge, A., de Boer, A., Klootwijk, J. – Werkconferenties- Utrecht: De Tijdstroom, 1997

Block, P. – Community, the structure of belonging- San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008

Halbertsma, L., Ratering, D.- Organisatiebelang en individueel belang, balanceren in een dilemma- In: HRD-Thema, jaargang 2, nr 4, 2001

Moeskops, O. – Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken- In: Veranderen van organisatiecultuur. Amstelveen: Lenthe Publishers, 2008

Ofman, D., Verpaalen, G. – HET is niet te geloven, van reactief naar creatief leiderschap – Utrecht: Servire, 2006

Scharmer, O.- Theory U- Cambridge Ma.: Society for Organizational Learning, 2007

Met dank aan de collegae mevr. B. Dekkers en de heren H. van der Loo en A. van Luin voor hun bijdrage aan dit artikel.

Liesbeth Halbertsma & Partners
Leidsemeerstraat 8
2158 MK Buitenkaag
liesbeth@liesbethhalbertsma.nl
LiesbethHalbertsma.nl