

Metaprogramma's en bedrijfs-cultuur

Door ir. Guus Hustinx

Vooronderstelling:

Cultuurverandering in organisaties begint bij het commitment van het individu om aan te pakken wat binnen zijn/haar controle ligt: zijn eigen denken en doen.

Collectieve verantwoordelijkheid vind zijn basis in de individuele verantwoordelijkheid.

Wat is bedrijfscultuur?

Denkend volgens het model van de logische niveaus wordt bedrijfscultuur gevormd door een samenspel van gedragingen, werkprocessen, kwaliteiten en competenties, waarden en normen, drijvende overtuigingen en identiteitsbeelden of –metaforen.

Cultuur is enerzijds een 'onbewuste' kracht in een organisatie. Op onbewust niveau worden de deelnemers aan een organisatie immers geselecteerd, beïnvloed, gestuurd door de cultuur. Anderzijds wordt de cultuur gevormd door een optelling van individuen. De cultuur vindt haar oorsprong in persoonlijk gedrag, competenties, normen en waarden en identiteitsbeelden.

Metaprofielanalyse

Metaprogramma's zijn typerende stijlen van denken, waarnemen en handelen. Zo worden bedrijfsculturen vaak getypeerd in enkele kenmerken die op metaprogramma's terug te voeren zijn.

Ambtelijke cultuur wordt vaak gezien als re-actief en vooral proceduregericht. Marketingorganisaties zijn uitermate snel, pro-actief, en resultaatgericht, het metaprogramma 'naar toe'. Deze vaak rake typeringen leggen echter de vinger op slechts enkele cultuuraspecten en leggen één competentie of juist één zwakte van de organisatie bloot.

Wat in deze benadering ontbreekt is het samenspel van competenties en valkuilen of zelfs zwaktes in hun onderlinge samenhang. Ook interne cultuurconflicten tussen verschillende geledingen in de organisatie blijven buiten zicht.

Met behulp van het computerprogramma metaprofile analysis®, of met het metaprofiel-interview® is het mogelijk een organisatie volledig (of steekproefsgewijs) te onderzoeken, en daarmee een belangrijke criteria en 13 respectievelijk 20 categorieën van gerelateerde metaprogramma's in kaart te brengen. Dit levert een profiel op van de cultuur, het totaal gemiddelde van alle individuele metaprofielen.

Diversiteit en cultuur

Verschillen zijn belangrijk en nodig in organisaties. Als organisaties een grote diversiteit in metaprogramma's bezitten zal in het cultuurprofiel van de organisatie een uitmiddeling van extreme scores op metaprogramma's plaatsvinden. Naarmate de diversiteit minder is zal extremer gescoord worden op de betreffende metaprogramma's.

*Cultuur is
enerzijds
een
'onbewuste'
kracht in
een
organisatie*

In een organisatie gaat de verkoopafdeling vooral pro-actief te werk terwijl de ondersteunende afdelingen meer re-actief werken. Zo wordt weliswaar een interne tegenstelling zichtbaar maar zal in het cultuurprofiel een meer evenwichtige score op pro-actief en re-actief gehaald worden. Als de gehele organisatie juist pro-actief te werk gaat zal in het cultuurprofiel een hoge score op pro-actief zichtbaar worden en kan dit metaprogramma dus als een kenmerkend patroon voor de organisatie aangemerkt worden: een cultuurpatroon.

Interne en externe cultuur

In deelanalyses van alle scores kunnen overeenkomsten en verschillen tussen verschillende afdelingen, functiegroepen, hiërarchische lagen in de organisatie eveneens zichtbaar gemaakt worden. Zo wordt het verschil zichtbaar gemaakt tussen de extern zichtbare cultuur, bijvoorbeeld de cultuur van de verkoop en marketingafdelingen en tegenstellingen in de interne cultuur, die binnen wel een rol spelen, maar naar buiten toe minder of niet ervaren kunnen worden.

De pro-actieve, resultaatgerichte verkoopafdeling komt regelmatig in conflict met de meer re-actieve, probleemgerichte, ondersteunende afdelingen. 'Wij moeten hier ook altijd in alles het voortouw nemen, terwijl jullie achterover zitten en alleen maar beren op de weg zien.' Zodra deze afdelingen elkaar meer als aanvulling gaan zien dan als tegenstanders is een belangrijke hobbel genomen in interne cultuurtegenstellingen in een organisatie. De ondersteunende afdeling biedt juist het tegengewicht dat de 'gaan met die banaan'-cultuur van de verkoopafdeling zo nodig heeft om niet ongeremd de afgrond in te storten. Een afgrond die ze, resultaatgericht als ze zijn, niet eens in beeld hebben.

Cultuur reproduceert zichzelf

Binnen organisaties werken 2 mechanismen die ervoor zorgen dat cultuur gereproduceerd of zelfs versterkt wordt;

- selectie
- aanpassing of verbanning

In het aannamebeleid van organisaties worden medewerkers gezocht die passen binnen de cultuur. In advertenties worden die cultuurelementen vaak benoemd. Het ligt voor de hand dat juist personen reageren die zich aangetrokken voelen door die cultuur en dat personen die al te veel afwijken niet geselecteerd worden.

Als een medewerker met een sterk afwijkend metaprofiel in een organisatie toch aangesteld wordt zie je vaak een enorme druk ontstaan op dat individu om zich aan te passen. Als dat niet gebeurt zie je vaak dat zo iemand als een paria behandeld wordt en uitgestoten wordt.

Een interim-manager met een uitgesproken metaprofiel gericht op flexibiliteit, creativiteit en sterk pro-actief wordt aangesteld om de stafafdeling P&O van de gemeente te reorganiseren. Binnen enkele weken heeft hij dwars door de gemeentelijke organisatie de grenzen van diverse 'competentie gebieden' overschreden. De weerstand tegen zijn manier van opereren neemt dermate toe dat hij alleen komt te staan. Zijn directe medewerkers gaan hem boycotten, collega's van andere afdelingen mijden hem. Na twee maanden is hij volledig geïsoleerd geraakt in de organisatie en geeft hij verbitterd zijn opdracht terug. "Ik heb hier geen kans gekregen", is zijn commentaar.

Cultuurverandering

Problemen die een organisatie intern, of extern in de markt, ondervindt kunnen d.m.v. een metaprofielonderzoek op een gestructureerde manier in kaart gebracht worden. Het grote voordeel van deze methode is dat de problematiek op diverse niveaus in een organi-

satie zichtbaar gemaakt kan worden. Gedrag in de markt, problemen tussen afdelingen, tussen functiegroepen valt zelfs terug te voeren naar (een optelling van) individueel gedrag. Het wordt dus mogelijk een relatie te leggen tussen de totale dynamiek in een organisatie en de individuele verantwoordelijkheid.

*Cultuur kan ook
niet veranderd
worden doordat
het management
graag wil
dat het
verandert en
dat van bovenaf
oplegt*

Cultuur kan niet door één persoon veranderd worden. Daar is een zekere kritische massa voor nodig. Cultuur kan ook niet veranderd worden doordat het management graag wil dat het verandert en dat van bovenaf oplegt.

Daar zijn talloze dramatische voorbeelden van te geven.

Door de relatie te leggen tussen cultuur (extern en intern) en de individuele verantwoordelijkheid wordt het mogelijk om voldoende kritische massa te realiseren voor een werkelijke cultuurverandering.

In een cultuurveranderingstraject is voor alle medewerkers een metaprofiel opgesteld. In een trainingstraject worden

cultuurpatronen gezamenlijk geanalyseerd: 'wat willen we behouden, wat willen we veranderen?'

De centrale vraag in de afdelingsgewijze trainingen is: 'wat is mijn persoonlijke aandeel in de problemen die wij intern en extern hebben en wat wil ik zelf de komende tijd aanpakken? Persoonlijke doelen, vastgelegd in ontwikkelingsplannen, gerelateerd aan het persoonlijke metaprofiel en met een deugdelijke verankering via permanente feedback, meet punten, ondersteuning door de organisatie in de vorm van coaching en training, vormen de basis voor het cultuurveranderingstraject.

Metaprofielonderzoek

Cultuurverandering moet uiteraard zijn basis hebben in een duidelijke visie en missie van de organisatie. Zonder dat visie en missie echter uitgewerkt worden naar concreet gedrag, competenties, normen en waarden en identiteitsmetaforen, blijven visie en missie in de praktijk 'papieren tijgers'.

Met een metaprofielonderzoek worden 'gewenste' cultuurprofielen afgezet tegen bestaande profielen en kan verandering richting gegeven worden op meerdere niveaus in de organisatie. Metaprogramma's bieden daarbij een geweldige gemeenschappelijke taal die het mogelijk maakt om daar op een constructieve manier over te communiceren en om meetbare verandering te bewerkstelligen: respect en waardering voor verschillen, de bereidheid verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen performance, inzicht in het eigen aandeel in de cultuur van afdeling en organisatie, de bereidheid aspecten van het eigen denken en doen te veranderen.

Intens trainingen

Guus Hustinx

☎ 024-3971555

Workshop Werken met metaprogramma's

met Guus Hustinx en Anneke Durlinger

Een uitgebreide syllabus en het metaprofielinterview inbegrepen.

Informatie:

Voor informatie kunt u bellen met het secretariaat: 024-3230837 of kijk op onze website: www.iepdoc.nl.