

Arrondissementsparket Maastricht

OR pakt organisatiecultuur aan

De organisatiecultuur veranderen is een lastige klus. Veel veranderingstrajecten mislukken dan ook. Niet in Maastricht, waar de OR van het arrondissementsparket – Openbaar Ministerie – het initiatief nam de cultuur aan te pakken.

Bart Speleers

De nieuwe hoofdofficier moet een eind maken aan de afrekencultuur binnen het parket.' Deze heldere wens had de OR tweeënhalf jaar geleden in de profielschets van een nieuwe hoofdofficier opgenomen. Bij sollicitante Annemarie Penn-te Strake 'gingen de bellen rinkelen' toen zij een gesprek had met de OR en het profiel las. 'Ik had al wat verhalen gehoord over de cultuur bij het parket, maar dit was een duidelijk signaal: de organisatiecultuur was niet in orde.' Haar beeld werd bevestigd toen zij als vers benoemde hoofdofficier individuele gesprekjes voerde met alle 170 personeelsleden. 'Vooral medewerkers van de oudere garde bleken last te hebben van de angst afgerekend te worden door leidinggevend. Een aantal van hen was zelfs getraumatiseerd.' De hoofdofficier zette kwaliteit van de cultuur hoog op haar prioriteitenlijstje. 'Ik geloof dat als je goed met elkaar omgaat het ten goede komt aan de kwaliteit van het product.' Bij de eerste overlegvergadering met de OR kwam het onderwerp direct ter sprake. 'De hoofdofficier vroeg ons wat er aan hand was met de organisatiecultuur', vertelt OR-voorzitter en senior parketsecretaris Hans Colen. 'Dat vroegen wij ons ook al langer af.' De OR stelde Penn voor een cultuurveranderingstraject op te zetten, waar de hoofdofficier mee instemde. 'Ik vond het voorstel van de OR ontzettend moedig, omdat een aantal veranderingstrajecten in het verleden was mislukt', vertelt Penn. 'Die pogingen waren door het management gedaan en nu kwam het vanuit de OR. Ik kan als leidinggevende wel roepen "we moeten open zijn", maar dat werkt niet. Het moet van de werkvloer komen.'

De omslag

Ondersteund door een extern deskundige startte de OR twee jaar geleden het traject met een brainstormsessie over de cultuur. Wat was er nu precies mis bij het parket? Colen: 'Er heerste een cultuur van geslotenheid. Mensen spraken niet uit wat ze dwarszat, durfden niet rechtuit te praten. Ze waren bang voor afrekening als ze wel open zouden zijn. Ook heerste er desinteresse. De maandelijkse plenaire bijeenkomsten werden bijvoorbeeld heel matig bezocht.'

Samen met de deskundige formuleerde de OR een plan, waarin de aanpak, een tijdsplan en een omschrijving van de gewenste organi-

satiecultuur stonden. Na overleg met de hoofdofficier kreeg ook het managementteam (MT) een belangrijke rol. Apart van elkaar beantwoordden OR en MT uitgebreid de vraag hoe de cultuur er in de toekomst volgens hen uit moest gaan zien. In een gezamenlijk overleg werden de antwoorden vergeleken en prioriteiten gesteld. OR en MT stelden één document op waarin de gewenste cultuur stond omschreven in circa honderd stellingen, als 'Wij praten mét elkaar in plaats van óver elkaar' en 'Wij leren van elkaar'.

De start van het officiële verandertraject – De Omslag – werd voorafgegaan door de hoofdofficier, die met een trommel door het gebouw liep en het personeel opriep de presentatie bij te wonen. 'Bij sommigen wekte dat irritatie op: wie loopt er nu met een trommel rond?', lacht Penn. 'Dan ergeren zij zich maar even, het onderwerp stond vanaf toen wel op de kaart.' Terwijl de Powerpoint-presentatie draaide, drumden de OR-voorzitter en een officier van justitie – ook OR-lid – op gepaste muziek voor de zaal. Na afloop konden de medewerkers een contract tekenen met daarop de tekst 'Ja, ik doe mee'.

Gedragsverandering

De volgende stap in het traject was een vrijwillige enquête, die door 85 procent van het personeel werd ingevuld. De cijfers voor de cultuur vielen, zoals verwacht, laag uit. Het belangrijkste knelpunt was inderdaad het gebrek aan openheid. In verdiepingsbijeenkomsten bedachten veertig medewerkers maatregelen om tot de gewenste cultuur te komen.

Wat moest er veranderen in de organisatie? Colen: 'Strikt genomen moesten alle personeelsleden in hun gedrag veranderen. Ze moesten niet óver, maar mét mensen gaan praten.' Negen werkgroepen werkten vervolgens de maatregelen verder uit. Een daar-

Meer informatie

OR-leden die meer informatie willen over het cultuurveranderingstraject bij het arrondissementsparket in Maastricht kunnen contact opnemen met OR-voorzitter Hans Colen: j.l.j.colen@om.nl



FOTO: FRITS WIDDERSHOVEN

Annemarie Penn-te Strake en Hans Colen

van was de aanpak van functioneringsgesprekken. 'Voorheen waren zulke gesprekken een soort beoordelingen van medewerkers', vertelt de OR-voorzitter. 'Nu vragen de medewerker en leidinggevende voor het gesprek feedback over hun functioneren aan drie collega's. Die informatie gebruiken ze vervolgens in een open gesprek.' Andere maatregelen waren onder meer een snuffelstage tussen afdelingen, een klankbordgroep communicatie en een feedbacktraining voor alle medewerkers. Intussen probeerden OR en hoofdofficier het goede voorbeeld te geven. Colen: 'De afspraak is dat OR en hoofdofficier elkaar aanspreken als het niet goed gaat. Als er zaken dwars liggen, staan de deuren open.' Voor Penn zijn vertrouwen en openheid uitstralen belangrijke signalen naar de organisatie. 'De OR en ik doen dat. Het is ook goed dat iedereen ziet dat de OR en ik een stevig setje zijn, waar niemand tussenkomt. Zo schouder aan schouder, dat is toch vrij uniek.'

Dwarsliggers

Geen veranderingstraject zonder problemen. Zo ook in Maastricht. Penn: 'Er ontstond wat verdrukking, voornamelijk bij de groep die het traject flauwekul vond.' Deze 'dwarsliggers' waren sceptisch, omdat eerdere trajecten vroegtijdig doodbloeden. OR en hoofdofficier spraken af in beginsel geen energie te steken in deze groep sceptici, maar zich te richten op de positievelingen, die de grote groep twijfelaars zou meetrekken. Maar Colen zette toch ook in op de sceptici door ze aan te spreken. 'Geen nieuwsbrief of intranet kan op tegen een persoonlijk praatje om het doel van het traject uit te leggen. Wat daarbij ook helpt, is dat de OR dit

Tips

- 70 procent van de veranderingstrajecten mislukt. Verandering van organisatiecultuur is de moeilijkste vorm. Betrokkenheid van medewerkers bij deze verandering is dé sleutel tot succes. Onderschat uw meerwaarde niet. Uw rol is essentieel.
- Het succes van cultuurverandering is afhankelijk van de bereidheid en inzet van de top van de organisatie. Begin er niet aan als dit er niet is. U kunt hoogstens feedback organiseren door het houden van een eigen personeelsenquête of door het laten aanstellen van een vertrouwenspersoon.
- Als uw bestuurder welwillend is, help hem bij het concretiseren van de gewenste cultuur.
- Zorg ervoor dat de gewenste cultuur periodiek wordt gemeten door middel van een enquête waarin medewerkers zich anoniem uitspreken over de cultuur. Leidinggevenden weten dan waaraan zij moeten werken. Bovendien moeten zij zich verantwoorden.
- Zorg ervoor dat opvolging wordt georganiseerd in een cultuurtraject. Vraag het management zich eraan te committeren dat suggesties van medewerkers worden omgezet in maatregelen.
- Het is goed als u als OR in het begin de schakel bent tussen werkvloer en hoger management, maar zorg ervoor dat u er langzamerhand tussenuit gaat en dat men niet via u, maar door u met elkaar in gesprek gaat.

Door Menno Spaan, Spaan Management Consulting


Wat zegt de wet?

Uw betrokkenheid bij cultuurverandering staat niet in de WOR. Toch is het voor veel ondernemingsraden een belangrijke prioriteit. Vroegtijdige betrokkenheid van de OR helpt om met de bestuurder een gezamenlijk beeld te krijgen van de gewenste richting. De formele aanvragen worden daarna eenvoudig door OR en bestuurder doorlopen. Als u toch een wettelijk aangrijpingspunt zoekt: uw bestuurder is vanuit de Arboret verantwoordelijk voor veiligheid op de werkplek, ook als het gaat om omgangsvormen. Uw betrokkenheid is georganiseerd middels artikel 27d van de WOR. Probeer u het breder te trekken door de gewenste cultuur onderdeel te maken van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), die instemmingsplichtig is. Zet hiervoor uw VGWM-commissie in.

Door Menno Spaan, Spaan Management Consulting

keer het initiatief nam tot verandering en niet het management.' De intensieve betrokkenheid van de ondernemingsraad bij het traject had ook een keerzijde: de OR kwam op een gegeven moment in gewetensnood. Colen: 'OR-leden dachten in werkgroepen mee over voorstellen, die later ter instemming of advies aan de ondernemingsraad werden voorgelegd. We zaten met twee petten op. Dat ging niet meer.' Na overleg met de hoofdofficier deed de OR een stapje terug. In een nieuwe werkgroep ('de parketgroep') nam de OR dan ook bewust geen zitting.

Resultaat

Het veranderingstraject werkt, blijkt uit een evaluerende enquête. De scores voor de gewenste cultuur zijn een half tot een heel punt hoger. Colen merkt de cultuurverandering op de werkvloer. 'Medewerkers spreken elkaar sneller en beter aan, de schroom is minder. Zij voelen zich meer betrokken en serieus genomen. Ook het management is toegankelijker geworden.' Toch is het traject slechts een basis, benadrukt de OR-voorzitter. 'Het begint nu pas. In de praktijk gaat het nog geregeld mis, bijvoorbeeld dat niet alle medewerkers tegelijkertijd over een maatregel op de hoogte worden gebracht. Communicatie blijft een lastig punt.' Volgens hoofdofficier Penn 'doe je een cultuurverandering niet in een jaartje'. 'Effect heeft het, maar we zijn nooit klaar met cultuurverandering. Zolang ik hier zit houden we er ook nooit meer over op.' Er zijn, naast de parketgroep, ook een klankbord- en intervisiegroep die het onderwerp levend moeten houden. En cultuurverandering blijft hoog op de agenda staan bij overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Voor OR-leden die zelf aan de slag willen met cultuurverandering heeft Colen nog een aantal tips: 'Kijk uit dat je geen twee petten op hebt, straal als OR eenheid uit, haal expertise in huis en informeer bij andere organisaties.' 

Extra informatie over de cultuuromslag vindt u op ORnet: een uitgebreide checklist, een stappenplan en een kleine enquête waarmee u de cultuur van uw organisatie kunt meten.

