

Professionele cultuur tegenover ambtelijke/politieke cultuur

Uit: A.C. van Emst, Professionele cultuur in onderwijsorganisaties, Utrecht 2012

1 Drie culturen

1.1 Ambtelijke cultuur

Een van de kenmerken van een ambtelijke cultuur is dat er sprake is van een sterke hiërarchie: de structuur van beneden naar boven doorlopend is er in een organisatie met een ambtelijke cultuur een soort kerstboom- of piramidemodel te zien. Een grote groep heeft een baas. Het groepje bazen heeft een bovenbaas die als groepje bovenbazen een opperbaas hebben.

Een tweede kenmerkend punt voor de ambtelijke cultuur is de waarde die men toekent aan 'als het maar op papier staat'. In dit verband spelen notulen een belangrijke rol. Notulen als een nauwkeurige weergave van het verloop van een bespreking of vergadering. Wie zei wanneer wat waarover. Als we echter de functie van notulen nader onder de loep nemen, dan is de gang van zaken meestal als volgt: er worden notulen gemaakt van een vergadering, op de volgende vergadering worden ze besproken en vastgesteld. Dan gaan ze het archief in en komen er niet meer uit totdat er een probleem is. Op dat moment wil iedereen nog eens nakijken wat men zelf toentertijd gezegd heeft. Het maken van notulen bevordert indekkingsgedrag.

In ambtelijke culturen start elk veranderingsproces met een document. Als iemand een idee heeft, zegt zijn directe baas: 'Schrijf het maar op' of: 'Maak maar een notitie'. Gaat het om een veranderingsproces, dan wordt vaak niet een individu, maar een klein groepje gevraagd een notitie te maken. Dit groepje kan zich goed voorbereiden, goed inlezen en goed inwerken. Tengevolge daarvan maakt het een notitie die de perfectie benadert. Dan wordt die notitie besproken met andere medewerkers, die per definitie een straatlengte achterliggen. Zij die de notitie geschreven hebben, ervaren die bespreking als een poging van de anderen (die immers ook invloed willen hebben) om in de notitie nuances aan te brengen of om de notitie in haar betekenis af te zwakken. Er wordt dan bijvoorbeeld lang gesproken over 'randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn' en er wordt gewerkt met tussenzinnetjes als 'indien mogelijk'. Aan het eind van zo'n discussie, die voor niemand inspirerend is, ontstaat er een document waar niemand tegen is, maar ook niemand vóór. Bovendien betekent het dat met zo'n document het veranderingsproces nog beginnen moet.

Een ambtelijke cultuur is een cultuur waarin traag gehandeld wordt. De besliskracht is niet sterk en, zoals gezegd, er moet veel op papier komen te staan, wat een vertragend effect heeft. Daarbij komt dat, zeker als men de vraagstelling moeilijk vindt, de neiging om door te schuiven erg groot is. Ook het gedetailleerd in kaart brengen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden maakt de zaak niet sneller. Het is een cultuur waarin voorzichtigheid belangrijk is. Men is bang om fouten te maken omdat men daarop afgerekend kan worden.

In een ambtelijke cultuur is de schuldvraag belangrijk, hetgeen betekent dat mensen verantwoordelijkheid vermijden.

Opmerkelijk binnen een ambtelijke cultuur is de precaire positie van het middenmanagement. Middenmanagers voelen zich daar vaak in de mangel geplaatst tussen de top en de werkvloer. Ze vragen dan ook heel vaak om nauw omschreven verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dan liefst gedetailleerd op papier. Het middenmanagement denkt dat je veel meer invloed kunt uitoefenen over de mensen aan wie je leiding geeft, als je beschikt over precies omschreven verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Maar wat blijkt? Een effect van nauwkeurig uitgewerkte taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is juist dat medewerkers zich steeds strikter aan hun eigen positie of taak gaan houden. Daar waar het spannend wordt, leggen ze de verantwoordelijkheid buiten zichzelf.

1.2. Politieke cultuur

De politieke cultuur komt voort uit de impliciete opvatting dat de desbetreffende organisatie een democratie is. In een democratie geldt 'one man, one vote' en dat betekent dat kwaliteit er in een politieke organisatie eigenlijk niet toe doet. Men doet in een politieke cultuur net alsof iedereen overal verstand van heeft.

In een politieke cultuur stellen de middenmanagers zich vaak op als vertegenwoordigers met last en ruggespraak. Men voelt zich vertegenwoordiger van de achterban. Als al die middenmanagers dan met de leiding van de organisatie vergaderen, vindt er geen gesprek plaats op het niveau van de totale organisatie. Slechts de leiding behartigt het belang van het geheel. De middenmanagers behartigen het belang van hun achterban.

In een politieke cultuur worden beslissingen genomen op getal. Er is sprake van lobbywerk en onderhandelen. Dit alles betekent dat beslissingen vaak worden voorbereid in de wandelgangen. En er wordt gemobiliseerd op evenredige vertegenwoordiging. Voorbeeld: als er een nieuw project moet worden gestart, wordt er niet gekeken naar wie de juiste kwaliteiten heeft, maar wordt ervoor gezorgd dat uit elke geleding iemand vertegenwoordigd is.

Vaak zie je dat in politieke culturen consensus wordt nagestreefd. In de praktijk betekent dat echter heel vaak dat mensen die het consent niet geven, het vetorecht hebben. Dat betekent dat mensen die weinig willen een veel grotere invloed hebben dan mensen die wel wat willen. Degene die iets wil veranderen, moet van alles aantonen of bewijzen, terwijl de mensen die niets willen, achterover zittend kunnen zeggen: 'Is dat nou wel zo?' of: 'Het kan ook anders' of: 'Dat heb ik al eens eerder gezien'.

In een politieke cultuur wordt meer op de man gespeeld dan op de bal en dat betekent dat men elkaars kwaliteiten bestrijdt. De onderliggende gedachte daarbij is: 'Als ik de ander zwakker maak dan word ik zelf sterker.'

In politieke culturen speelt kwaliteit een ondergeschikte rol. Het gaat erom dat men zijn gelijk haalt en dat kan men in zo'n cultuur beter doen door een groot aantal mensen achter zich te krijgen dan door middel van open argumentatie. In de politieke cultuur geldt ook de ongeschreven wet van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Als iemand een goed idee heeft en vraagt dat te mogen uitwerken, wordt er geantwoord in de trant van: 'Als ik jou dat toesta, moet ik het anderen ook toestaan' of: 'Zo ontstaat het gevaar van precedentwerking'

1.3. Professionele cultuur

Speelt bij de politieke cultuur het begrip 'gelijke monniken, gelijke kappen' een centrale rol, in een professionele cultuur gaat het om de erkende ongelijkheid. Als mens is iedereen gelijkwaardig, maar tussen professionals zijn er grote verschillen in kwaliteit. Er is dus duidelijk sprake van ongelijkheid tussen professionals. Het gaat er in een professionele cultuur om dat er wordt uitgegaan van de verschillen en dat die verschillen ook erkend worden. Van belang is dat het heel gewoon wordt dat mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en dat ze openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze niet kunnen. Kwaliteit heeft dus de belangrijkste stem in een professionele cultuur. Kwaliteit doet er weer toe. Dat betekent dat in een professionele cultuur het idee verlaten moet worden dat iedereen over alles moet meepraten. Eigenlijk moet er gemobiliseerd worden op kwaliteit en op affiniteit. Voor een bepaald onderwerp moeten dus die mensen bij elkaar komen, die verstand hebben van de zaak en die geïnteresseerd zijn. En vanuit die gedachte over kwaliteit moeten ook beslissingen genomen worden.

De beslisser in een professionele cultuur is degene die de leiding heeft over een bepaald deel van de organisatie of over de totale organisatie. Belangrijk bij het nemen van beslissingen is dat er draagvlak moet zijn. Een van de kengetallen is dat 80% van degenen die er verstand van hebben en er belangstelling voor tonen, achter de beslissing moet staan. De andere betrokkenen moeten goed geïnformeerd worden, maar ze praten niet echt mee voor wat betreft de totstandkoming van de beslissing.

In een professionele cultuur gaat men op zoek naar de kwaliteiten die iemand heeft. Dat betekent dus dat kwaliteiten niet bestreden maar juist benut worden. De individuele professional wil dat hij volgend jaar beter is dan nu en hij stelt voor zichzelf leerdoelen die hij in de komende één à twee jaar wil bereiken. Een professionele cultuur biedt kansen om professioneel beter te worden, maar stelt ook eisen aan de professional.

Veranderingsprocessen starten in een professionele cultuur nooit met een document. Het eerste wat de professionals doen is een ontwerp maken. Op grond van dat ontwerp, waarin men aangeeft hoe de verandering ingericht kan worden, worden er acties ondernomen. In de professionele cultuur zal men verschillen van mening niet 'doodargumenteren', maar onderneemt men actie. Men zet proeftuintjes uit en doet kleine experimenten, en op grond van de ervaringen wordt er een beslissing genomen. Pas dan wordt het veranderingsproces vastgelegd in een document en dat betekent dat dit document per definitie draagvlak heeft op grond van de ervaringen die de mensen in de proeftuintjes hebben opgedaan. Een echte professional is herkenbaar door het initiatief dat hij toont, doordat hij meedenkt, doordat hij vragen stelt en vooral doordat hij iets beters bedenkt.

2 Cultuurmaatregelen voor de ontwikkeling van een professionele cultuur

2.1 Persoonlijk leiderschap

De belangrijkste eigenschap die leidinggevendenden moeten ontwikkelen willen zij een cultuur veranderen, is persoonlijk leiderschap. Cultuur is zichtbaar in denken en handelen van mensen. Willen we een cultuur veranderen dan moeten we invloed uitoefenen op het gedrag van de professionals. Dat is een vorm van persoonlijk leiderschap, dat immers stuurt op gedrag. Dit is vaak niet gebruikelijk. Elkaar aanspreken op het functioneren is 'not done'. Liever draait men om een probleem heen dan het beestje bij de naam te noemen. Leidinggevendenden besteden dan ook slechts 10% van hun tijd aan persoonlijk leiderschap. Vele leidinggevendenden vinden het maar lastig om te sturen op gedrag. Niet alleen omdat het ongewoon is, maar ook omdat de meeste leidinggevendenden er onbewust op uit zijn sympathie te verkrijgen i.p.v. respect te verwerven.

Twee belangrijke factoren om het vermijdende gedrag van veel leidinggevendenden te verklaren zijn: zij willen het de ander naar de zin maken en zij zijn afhankelijk van het oordeel van de ander. Daardoor durven zij ook geen eisen te stellen; ze zijn bang dat de relatie eronder zal leiden. Maar op deze wijze chanteren ze zichzelf.

Een belangrijke vuistregel bij het sturen op gedrag is dat men altijd moet reageren op wat iemand doet en niet op wat iemand is. Als men reageert op wat iemand is, wordt er iets gezegd over iemands identiteit, karakter of waarden en normen. Er wordt dan niet goed gestuurd op gedrag. Dus geen reactie als: 'jij bent nalatig', wel een als: 'je bent laat, hoe komt dat?' Niet: 'wat ben jij goed zeg!', wel: 'dat doe je goed' of: 'daar ben je goed in'. Een leidinggevende zelf zal echter wel vaak worden aangesproken op wie hij is. Wil een leider dan adequaat reageren, dan schakelt hij over op gedragsniveau waardoor de bal weer gespeeld kan worden en niet de man.

Sturen op gedrag kan op vele manieren, bijvoorbeeld complimenten geven, coachen, stimuleren, corrigeren en confronteren. Kortom, ruimte geven én eisen stellen.

2.2 Transformaties

Als de cultuuranalyse (zie 1.1-1.3) achter de rug is en het duidelijk is welke concrete voorbeelden illustreren wat ambtelijk, politiek en/of professioneel is, is het belangrijk aan te geven wat de koers van de verandering moet zijn. Waar willen we heen of waar willen we uitkomen. Het is een creatieve en inspirerende bezigheid die koers in transformaties uit te drukken; transformaties voor zowel leidinggevenden als voor anderen. Enkele praktijkvoorbeelden:

- van elkaars kwaliteiten bestrijden naar elkaars kwaliteiten benutten;
- van uitvergroten van de verschillen naar uitvergroten van de overeenkomsten;
- van luchtfietsen naar etappes rijden;
- van denken in problemen naar denken in oplossingen;
- van leiding tolereren via leiding accepteren naar leiding waarderen;
- van mopperen naar opperen.

Als de transformaties geformuleerd zijn, is het belangrijk te vragen om het gedrag te beschrijven dat bij de gewenste situatie hoort.

2.3 Kwaliteitenanalyse

Professionals praten nauwelijks over hun vak; ze kennen elkaars kwaliteiten en opvattingen dan ook niet en leren niet van elkaar. Een effectief middel om hierin verbetering te brengen is het werken met een kwaliteitenanalyse. De centrale vraag is: welke kwaliteiten heeft een goede leraar nodig in relatie tot het onderwijs dat hij moet geven?

Kwaliteiten moeten dus gerelateerd worden aan een visie. Dat kan een totaalvisie zijn, maar meer voor de hand ligt het te werken met een deelvisie. Belangrijk hierbij is dat de betrokkenen zelf het instrument ontwerpen. Ze doen dat door een eigen set in hun ogen vereiste kwaliteiten samen te stellen. Uitgangspunt daarvoor is een aangeboden grotere set waarmee de kwaliteitenanalyse gemaakt wordt. Een eigen keuze heeft immers draagvlak.

Om nu te voorkomen dat de betrokkenen alleen die kwaliteiten benoemen die ze al hebben, laten we ze kiezen uit een hoeveelheid kwaliteiten die van tevoren op kaart zijn gezet. Het is nodig daarbij ook altijd ruimte te geven om zelfbedachte kwaliteiten toe te voegen. Als ieder zo zijn eigen kwaliteitseisen geformuleerd of gekozen heeft, vormen zij die elkaar een beetje kennen, drietallen. Ieder geeft op de geformuleerde kwaliteitseisen voor zichzelf en voor de twee anderen antwoord op de vragen: 'Wat kan ik goed?', 'Wat kan ik goed genoeg?', 'Wat moet beter?' en 'Wat kan ik een ander leren?'

Daarbij gelden twee spelregels:

- 1 Je moet je inschattingen illustreren met voorbeelden.
- 2 Bij blijvend verschil van mening beslist degene over wie het gaat.

Het ingevulde instrument wordt ingeleverd bij de leiding die de uitkomsten omzet in professionaliseringstrajecten voor groepen en individuen. Daar waar mogelijk moeten koppels of trio's worden gemaakt die van elkaar leren. Daarbij moeten de kolommen 'dat moet beter' en 'dat kan ik een ander leren' met elkaar verbonden worden.

2.4 Professionele standaarden

In een professionele organisatie kunnen meerdere professionele eenheden worden onderscheiden. Een groep is een professionele eenheid als de leden van een groep binnen de organisatie een aparte professie uitoefenen. Belangrijk is, dat deze professionals nadenken over de essentie van hun vak. En willen ze een eenheid vormen, dan moeten ze herkenbaar en voorspelbaar zijn in hun professionele handelen. 'Zo doen wij dat en dit is kwaliteit.' Er moeten zowel gemeenschappelijke standaarden voor de eenheid worden ontwikkeld als persoonlijke voor elke professional. Men voelt zich pas vrij om te denken aan iets gemeenschappelijks als er ruimte is zichzelf te zijn.

Een bruikbare werkwijze om tot standaarden te komen is het werken met gevalsbeschrijvingen uit de praktijk waarbij de centrale vraag is: 'Hoe handel je in zo'n situatie?'

Voorbeelden van professionele standaarden zijn:

- | | |
|------------------|---|
| Leidinggevenden: | - Liever een foute beslissing dan geen beslissing;
- wat ik over mensen zeg kan ik ook tegen mensen zeggen. |
| Docenten bijv. | - Als een leerling iets niet snapt, leg ik het op een andere manier uit;
- ik werk interactief met de groep. |

Als de professionele eenheid gemeenschappelijke en persoonlijke standaarden heeft ontwikkeld, is het van belang dat de professionals elkaar aanspreken op die standaarden. Dit kan in interviewsessies, maar ook in de wandelgangen. Eenmaal per jaar wordt m.b.t. de standaarden de balans opgemaakt. Werken we volgens de standaarden en zijn er nieuwe waarop we herkenbaar en voorspelbaar zijn?

2.5 Professionele discipline

Dit is in veel organisaties een lastig cultuuraspect en toch is het belangrijk daar aandacht aan te besteden. Zonder discipline vindt er verwatering en later verloedering plaats. Veel mensen vinden het kinderachtig om op hun discipline aangesproken te worden, maar gedragen zich vervolgens wel ongedisciplineerd. Wat te denken van te laat komen, afspraken niet nakomen, spullen niet op tijd aanleveren, wegblijven zonder af te zeggen, het hoogste woord voeren zonder de stukken gelezen te hebben, meediscussiëren zonder verstand van het onderwerp te hebben, of problemen formuleren en die op het bordje van een ander leggen en vervolgens commentaar leveren op de oplossing.

In abstractere zin geformuleerd gaat het om eisen stellen aan anderen die men aan zichzelf niet stelt. Dit verschijnsel kan in scholen bizarre vormen aannemen. Mensen weten perfect hoe anderen zouden moeten functioneren en hoe ze zelf behandeld willen worden. Maar voor zichzelf hebben ze allerlei redenen bedacht waarom het voor hen niet geldt. Als ze aangesproken worden op hun uitvluchten, voelen ze zich tot op het bot beledigd.

Het ontwikkelen van de professionele discipline kan aan de hand van verbetertrajecten die zo'n drie maanden in beslag nemen. Enkele voorbeelden van verbetertrajecten:

- Op tijd beginnen met een vergadering of bespreking ongeacht het aantal aanwezigen, waardoor positief gedrag beloond wordt. Zij die te laat zijn, gaan zo rustig mogelijk zitten en vragen niet de aandacht door woord en gebaar. Zij leggen later op eigen initiatief uit waarom ze te laat zijn. Ze verantwoorden zich en laten de voorzitter er niet naar vragen.
 - Consequent verlangen van iemand die een probleem voor een ander heeft, er een oplossing naast te leggen.
 - Verlangen van iemand die alleen maar commentaar geeft op stukken, verbeteringen te formuleren.
- Net als bij het ontwikkelen van professionele standaarden is het van belang de verbetertrajecten samen af te spreken en niet eenzijdig vast te stellen. Bij het ontwikkelen van een professionele cultuur is het verstandig niet met de discipline te beginnen, omdat er dan een verkeerd beeld kan ontstaan van waar het in essentie bij een professionele cultuur om gaat.

2.6 Beslissers

In organisaties waar de politieke cultuur dominant is, staan besluitvormingsprocedures centraal. Procedures zijn daar vaak belangrijker dan de uitkomst. In een professionele cultuur hebben we beslissers nodig in plaats van procedures. De beslissers moeten wel draagvlak creëren bij die professionals die er verstand van hebben.

Beslissers zijn niet alleen nodig aan de top van de organisatie maar in alle lagen. Zo stellen veel sectievoorzitters zich op als een facilititeit voor de collega's. Zij maken het de anderen naar de zin en zijn zeker geen beslissers. In vergaderingen geven zij beurt en bewaken de procedure. Als het in de ogen van de collega's niet goed gaat, worden ze ook aangesproken op het niet goed hanteren van de procedure. De vorm is belangrijker dan de inhoud. Besluitvorming duurt lang en boet in aan kwaliteit omdat er altijd naar compromissen wordt gezocht. Maak van sectievoorzitters sectieleiders die naar aanleiding van de discussie beslissingen nemen.

2.7 Binnen- en buitencirkel

In een professionele cultuur staat het ontwikkelen en gebruikmaken van kwaliteit centraal. Een van de krachtigste maatregelen om dit te demonstreren is het werken met een binnen- en buitencirkel. In de binnencirkel nemen de mensen plaats die kennis van zaken van het onderwerp hebben en in de buitencirkel zitten diegenen die affiniteit met het onderwerp hebben.

Leidinggevend vinden het vaak lastig dit onderscheid te maken, omdat ze bang zijn impliciet iets negatiefs over de mensen te zeggen die in de buitencirkel zitten.

Onderwerpen die geschikt zijn voor een dergelijke aanpak zijn: het bespreken van strategische vraagstukken, het ontwikkelen van visie op deelgebieden en het aan de orde stellen van dilemma's. Meestal is het zo dat de binnencirkel start met een opiniërend gesprek en dat de buitencirkel daar vragen over kan stellen. Na de opinieronde wordt het gesprek toegespitst op een aantal centrale thema's, waarover wordt gediscussieerd. Als iemand in de buitencirkel denkt dat hij een bijdrage kan leveren aan de discussie, mag hij plaatsnemen in de binnencirkel.

De gespreksleider maakt tussenbalansen op om ten slotte tot een conclusie te komen. De gespreksleider is de beslisser. Het is belangrijk de betrokkenheid van alle deelnemers zo groot mogelijk te maken door interactie tussen de binnen- en buitencirkel te bewerkstelligen. Zo ontstaat draagvlak voor de uiteindelijke beslissing.

2.8 Intervisie

Dit is een uitgelezen vorm voor professionals om van elkaar te leren. Iemand brengt een werkprobleem in waarbij de oplossing niet direct voor de hand ligt. Samen met collega's verkent hij het probleem en ze bedenken er meerdere oplossingen voor. Degene die het probleem ingebracht heeft, kiest de oplossing die het best bij hem past. Intervisiesessies kunnen apart worden georganiseerd, maar ze kunnen ook deel uitmaken van bestaande overleg- en vergaderbijeenkomsten.

2.9 Conclusies en actielijsten

Notulen zouden moeten worden afgeschaft. Notulen dan beschouwd als een chronologische weergave van de vergadering, waaruit op te maken is wie wat wanneer gezegd heeft. Notulen vergroten indekingsgedrag van de deelnemers aan de vergadering; indekken ten opzichte van de achterban die je vertegenwoordigt. Je kunt namelijk met de notulen in de hand laten zien dat je toch wel hebt ingebracht wat van je verwacht werd. Ook indekken ten opzichte van jezelf, omdat, als het besluit verkeerd blijkt uit te pakken, je aan kunt tonen dat je dat toen al gemeld hebt.

Notulen moeten vervangen worden door besluitenlijstjes of actielijstjes. Die bevatten niets anders dan de actiepunten, de personen die het betreft en de termijn waarop e.e.a. zijn beslag moet hebben gegrepen.

Een vergadering hoort productief te zijn. Er moet worden meegedacht in plaats van tegengedacht, waarmee ik bedoel dat allerlei bezwaren en risico's bij voorstellen worden gezocht. Iedere bijdrage moet er een zijn ter verbetering van het voorstel van de ander. Samen argumenteren en construeren leidt tot een opbrengst die kwalitatief beter is dan het eerst gelanceerde idee tijdens de vergadering. Dan kunnen conclusies worden getrokken en afspraken gemaakt.

2.10 Variatie in bijeenkomsten

De meeste bijeenkomsten in organisaties waar de betrokkenen elkaar ontmoeten heten vergaderingen en hebben dus ook een agenda en stukken. Dit versterkt de ambtelijk-politieke cultuur enorm. Meestal hebben die vergaderingen ook nog een frontaal karakter. Variatie in werkvormen, passend bij het doel van de bijeenkomst, levert veel meer dynamiek en betrokkenheid op.

Enkele voorbeelden zijn:

- een presentatie met sheets houden in plaats van een stuk behandelen;
- een probleem schetsen en in kleine groepen oplossingen bedenken;
- pleidooirondes houden;
- een kort geding organiseren bij de aanpak van een dilemma;
- elkaar in twee- of drietalen interviewen als je wilt weten hoe men denkt over een bepaald probleem.

2.11 Werken met een maatje

Veel werkers voelen zich professioneel geïsoleerd. Dit isolement is te doorbreken door gedurende een bepaalde periode (minimaal een half jaar) koppels te maken. Deze koppels steunen elkaar. Ze helpen elkaar bij problemen, bezoeken elkaars activiteiten, leren aan de ander waar ze goed in zijn. In eerste instantie kunnen maatjes worden gezocht op basis van affiniteit en later, als er bijvoorbeeld een kwaliteitsanalyse is gemaakt, op basis van kwaliteit. Het is goed na verloop van tijd van maatje te wisselen. Het gaat immers niet om klimaat, maar om de professionele cultuur.

3 Cultuurbotsingen

Bij het ontwikkelen van een professionele cultuur gaat het erom maatregelen te treffen en die te begeleiden tot de professionele cultuur dominant is. Zulke processen duren drie tot vijf jaar en op weg daarheen zullen zich regelmatig cultuurbotsingen voordoen. Enkele oorzaken daarvan zijn: nieuwe werkwijzen, stijl en houding zullen bekeken worden vanuit de bestaande cultuur. Ook zullen professionals regelmatig 'terugvallen' in oud gedrag. Belangrijk is dan dit oude gedrag niet te diskwalificeren met 'dat is niet professioneel', want dan krijgen mensen een hekel aan de nieuwe cultuur. Cultuurbotsingen horen dus bij het veranderingsproces en moeten benut worden om een en ander inzichtelijk te maken. In het hierna volgende overzicht wordt kort aangegeven welke cultuurbotsingen zich in de praktijk voordoen:

Professionele cultuur

draagvlak creëren bij 80% van terzakedeskundigen
werken met beslissers
actielijsten
elkaar aanspreken op gedrag
reageren op wat iemand doet
voor jezelf praten
speler
leren van fouten door reflectie
professionele hiërarchie
binnen- en buitencirkel
ervoor gaan
gericht op ontwikkeling
niet alles hoeven weten
risico nemen
ervan uitgaan dat de leiding goed werk wil leveren
pluriformiteit in veranderingen
resultaatgericht
creëren
beslissen op grond van ervaringen
werkstructuur
transparantie
leiding ontwikkelt respect bij anderen
denken in oplossingen
veranderingsprocessen: starten met ontwerp

ambtelijk-politieke cultuur

consensus bereiken bij allen
werken met besluitvormingsprocedures
notulen
wandelgangenpraat
reageren op wat iemand is
namens anderen praten
toeschouwer
op zoek gaan naar de schuldige
positionele hiërarchie
algemene vergadering
erop terugkomen
gericht op bewaking en controle
zich snel gepasseerd voelen
zich indekken
argwaan tov de leiding als natuurlijke vijand
uniformiteit in veranderingen
inspanningsgericht
proberen
besluiten nemen op grond van overtuigen
overlegstructuur
camouflage
leiding ontwikkelt sympathie bij anderen
denken in problemen
veranderingsprocessen: starten met document