

Naar duurzame gedragsverandering in organisaties.

Cognitief-Culturele methode voor organisatieverandering

maart 2018

Unido Opleidingen B.V.

Inhoud

Inleiding	3
1. Waaron een alternatief perspectief?	3
2. Gedrag in organisaties bepalen	5
Het gewenste gedrag bepalen	5
Het huidige gedrag bepalen	5
3. Het overbruggen van de <i>Delta</i>	6
4. Hoe neem je invloed op cognitieve relevantie?	8
5. Cognitief-cultureel	10
6. Zakelijke vertaling	10

Inleiding

Er is al veel geschreven over organisatieverandering en verandermanagement. In deze literatuur wordt vooral aandacht besteed aan het inrichten en uitvoeren van een effectief veranderproces. Zo zijn er diverse modellen ontwikkeld die dit proces beschrijven. Sommige zijn meer beschrijvend (hoe gaat het eigenlijk als mensen veranderen). Andere modellen zijn meer voorschrijvend (wat zijn de meest effectieve interventies om mensen in beweging te krijgen). Deze modellen en de achterliggende theorieën hebben ontegenzeggelijk bijgedragen aan het succes van veranderprocessen. Desondanks mislukken nog steeds veel pogingen van leidinggevendenden om hun organisatie effectiever en/of efficiënter te maken.

In dit document wordt een alternatief perspectief geschetst op organisatieverandering. Het is complementair aan de bestaande perspectieven en biedt leidinggevendenden en andere betrokkenen een extra mogelijkheid om de kans van slagen van hun veranderinitiatief te vergroten. Het alternatief perspectief is gebaseerd op recent promotieonderzoek van Sijko Wierenga en wordt de cognitief-culturele benadering (hierna: CC-methode) genoemd. Hierin staat de analyse van de gedragsverandering van medewerkers centraal. De uitkomsten van de analyse vormen de input om het veranderproces nóg effectiever te maken.

Dit document is in de eerste plaats geschreven voor leidinggevendenden en veranderadviseurs, maar de inhoud kan ook interessant zijn voor HR-adviseurs en opleiders.

De opbouw is als volgt. Hoofdstuk 1 beschrijft eerst waarom de CC-methode noodzakelijk en complementair is. Vervolgens wordt beschreven wat in de CC-methode onder gedragsverandering wordt verstaan en wat het verband is tussen gedragsverandering en organisatieverandering.

Om een analyse van gedragsverandering te kunnen doen, moet je wel weten hoe je gedrag in organisaties bepaalt. In hoofdstuk 2 staat beschreven hoe dit in de CC-methode gebeurt.

Hoofdstuk 3 licht toe wat nu eigenlijk maakt dat een gedragsverandering tot stand komt of niet, uitgaande van de manier waarop het menselijk denkvermogen gedrag beïnvloedt.

Na deze theoretische onderlegger van de CC-methode gaat hoofdstuk 4 in op de vraag wat je als leidinggevende nu concreet kunt doen met inzichten uit hoofdstuk 2 en 3. Hierin komen de CC-methode en de bestaande meer procesmatige perspectieven op organisatieverandering weer samen.

Hoofdstuk 5 geeft een toelichting op de naam van de nieuwe methode: Cognitief-cultureel. Het document sluit af met een eerste zakelijke vertaling van de CC-methode.

1. Waarom een alternatief perspectief?

Als je een organisatieverandering wilt bewerkstelligen, word je vroeg of laat geconfronteerd met de vraag: wat bepaalt nu eigenlijk of en in hoeverre de organisatieverandering die ik voor ogen heb zal lukken?

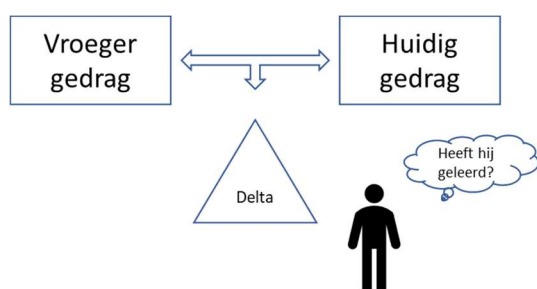
Reguliere veranderaanpakken kijken voor de beantwoording van deze vraag vooral naar de kwaliteit van het proces van de verandering. Zo zijn er bijvoorbeeld het driestappen model van Kurt Lewin: unfreeze, move, refreeze, en het acht-stappen model van Kotter met stappen als 'create a vision' en: 'plan for and create short-term wins.'

Het uitgangspunt van de CC-methode is dat het succes van een verandering niet alleen wordt bepaald door de kwaliteit van het veranderproces, maar ook, misschien nog wel meer, door de inhoud van de verandering. Dit uitgangspunt lijkt op het eerste gezicht misschien niet zo bijzonder.

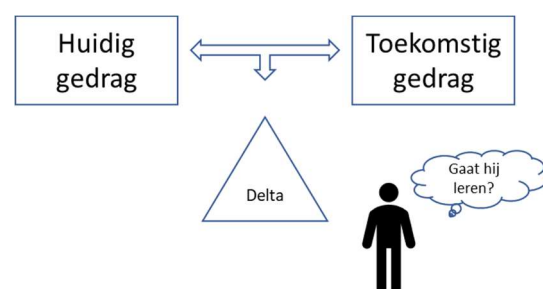
Het is eenvoudig voor te stellen dat een verandering van, bijvoorbeeld, een trainingsbureau naar een adviesbureau gemakkelijker is dan een verandering van een politieorganisatie naar een margarinefabriek, hoe goed het veranderproces bij de laatstgenoemde verandering ook is. Dit heeft te maken met de inhoud van de verandering. Bij zowel trainen als adviseren draagt een adviseur zijn specifieke kennis over. Alleen de manier waarop hij dit doet is anders. De verandering is relatief overzichtelijk, dit in tegenstelling tot switchen van surveilleren op straat naar het maken van margarine. Het is niet goed voor te stellen dat een politieman ooit in een fabriek de margarinemachine gaat bedienen.

Het opmerkelijke is echter dat de verandermanagementliteratuur dit inhoudelijke aspect van de verandering zelden meeneemt. Er is tot nu toe ook geen theoretische basis ontwikkeld die verklaart hoe de inhoud van de verandering van invloed is op het veranderproces. Door het ontbreken van kennis hierover blijft de inhoud in de praktische vormgeving van een veranderproces vaak onderbelicht. Met als mogelijk gevolg dat de verandering mislukt, terwijl het veranderproces op zichzelf goed doordacht was.

De CC-methode focust juist wel op de inhoud van de verandering. De CC-methode sluit aan op inzichten uit de leerpsychologie en de onderwijskunde. Deze beroepsgroepen definiëren leren als een gedragsverandering die het resultaat is van interactie met de wereld. Een directe link dus tussen gedragsverandering en leren. De interactie met de wereld kan van alles zijn: je hebt je neus gestoten, je baas heeft je kritiek gegeven, je hebt nieuwe computer gekocht, een boek gelezen, of je leerling of cliënt vertoont niet het verwachte gedrag. Deze link tussen gedragsverandering en leren is op zich niet nieuw in de literatuur over organisatieverandering. Echter, dit inzicht wordt vooral uitgewerkt in hoe mensen veranderen, in adviezen over het veranderproces en in de techniek van te hanteren interventietechnieken. Zie bijvoorbeeld Peter Senge's *The Fifth Discipline* (2006) en *Theory U* (2009) van Otto Scharmer. Wat niet zo vaak gebeurt is een uitwerking van dit inzicht naar de vraag wát medewerkers leren. Onderwijskundigen doen dit wel. Zij maken bijvoorbeeld toetsen, waarmee kan worden bepaald of het veranderproces het gewenste resultaat heeft gehad. Vroeger gedroeg iemand zich op een bepaalde manier. Nu gedraagt hij zich op een andere manier. Zie figuur 1a.



Figuur 1a. De toets



Figuur 1b: De inschatting

De verandering is eigenlijk een inhoudelijk verschil, een *Delta*, tussen huidig gedrag en vroeger gedrag. Als je een gedragsverschil bij iemand vaststelt, leidt je daaruit af dat hij heeft geleerd.¹ Het is vanuit dit onderwijskundige uitgangspunt dat de CC-methode is ontwikkeld.

¹ Leren wordt ook wel opgevat als een verandering in gedragsrepertoire. Deze definitie is vooral van toepassing op scholen. Denk bijvoorbeeld aan dat je kunt rekenen of lezen. We weten allemaal dat dit wil niet zeggen dat je in het echte leven buiten school ook echt rekent of leest. Voor een organisatieverandering is alleen van belang of je het gedrag vertoont, niet of je het gedrag kunt vertonen.

2. Gedrag in organisaties bepalen

In de uitwerking van dit uitgangspunt naar de praktijk zijn er tenminste twee uitdagingen.

1. Als leidinggevende sta je niet aan het eind, maar juist aan het begin van het veranderproces. Op dat moment kun je nog niet vaststellen of een medewerker iets heeft geleerd. Daar is het je ook niet om te doen. Je wilt de *Delta* niet achteraf, zoals een onderwijskundige, maar juist vooraf bepalen. Want dan kun je inschatten of de *Delta* overbrugbaar is en nadenken over de vraag welke interventies de kans kunnen vergroten dat de medewerker de *Delta* overbrugt. De *Delta* is in de praktijk van organisatieverandering dus niet het verschil tussen het huidige gedrag en het gedrag in het verleden, maar is het verschil tussen het toekomstige gedrag en het huidige gedrag. Zie figuur 1b. Alleen, het toekomstige gedrag kun je per definitie niet waarnemen of toetsen.
2. Er is ook een uitdaging bij het bepalen van het huidige gedrag. De vraag hierbij is wat dit huidige gedrag eigenlijk is. Je bent namelijk niet zozeer geïnteresseerd in het huidige gedrag van één medewerker. Het gaat je erom dat je een beeld krijgt van het huidige gedrag van alle medewerkers. Want organisatieverandering vraagt niet om gedragsverandering van één, maar van alle betrokken medewerkers. De vraag is dan welk gedrag als huidige gedrag kan worden opgevat, gegeven het feit dat het ons om meer dan één medewerker gaat.

Deze twee uitdagingen gaan we in dit hoofdstuk bespreken, te beginnen met de bepaling van het gewenste gedrag.

Het gewenste gedrag bepalen

Als je als leidinggevende een gedragsverandering wilt bewerkstelligen, dan wil je dat het toekomstige gedrag in overeenstemming zal zijn met wat je wilt. Toekomstig gedrag is het door jou gewenste gedrag waarmee je de doelstelling wilt bereiken die je met de gedragsverandering voor ogen hebt. Het is dus belangrijk om het gewenste gedrag vooraf te expliciteren.

Ook dit lijkt op het eerste gezicht misschien niet zo bijzonder. Bij organisatieveranderingen wordt immers altijd aandacht besteed aan de gewenste situatie. Het probleem is alleen dat zo'n gewenste situatie meestal in algemene, abstracte bewoordingen wordt beschreven. Soms alleen met een slogan. Daaruit kun je vaak niet direct het gewenste gedrag opmaken. In sommige situaties kan dit niet, bijvoorbeeld als je als leidinggevende zelf niet echt weet wat de gewenste situatie zou moeten zijn. Echter, de praktijk is vaak dat een leidinggevende de gewenste situatie ook niet uitwerkt tot op het niveau van gewenst gedrag, als dit wél mogelijk is.

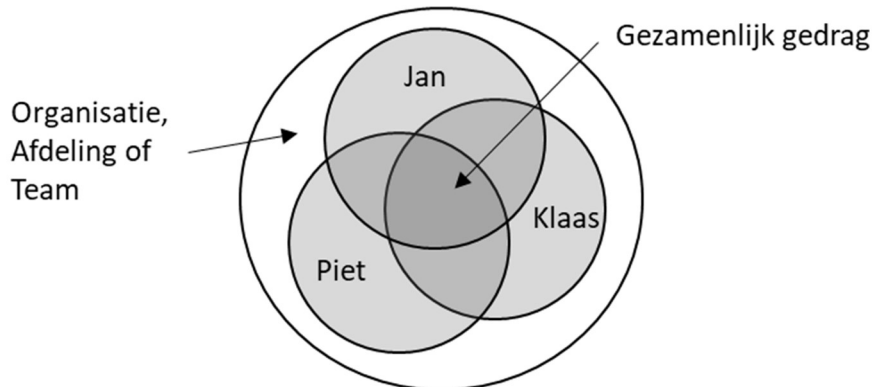
De CC-methode bevat een aanpak om in een aantal stappen het gewenste gedrag expliciet te krijgen. Deze aanpak lijkt op de manier waarop onderwijskundigen in het MBO kwalificatiedossiers maken.

Het huidige gedrag bepalen

De tweede uitdaging is hoe je vaststelt wat het huidige gedrag is, gegeven het feit dat het gaat om het gedrag van een aantal, soms heel veel medewerkers. Om te kunnen beschrijven hoe de CC-methode deze uitdaging te lijf gaat is het eerst nodig in te zoomen op de vraag wat deze medewerkers verbindt: de organisatie waarin zij werken. Een organisatie is in de kern een verband van mensen die in meer of minder mate samenwerken. Hetzelfde geldt voor afdelingen en teams, die een bepaalde functie of taak in dat samenwerkingsverband uitvoeren. Door met elkaar samen te werken ontstaat een zekere mate van uniformiteit in werkzaamheden, de ene keer meer, de andere keer wat minder. De fysieke en digitale omgeving bevorderen uniformiteit in werkzaamheden. Denk hierbij aan de inrichting van het gebouw, de gebruikte technologie of het computersysteem. Zo zorgt

de klassieke inrichting van een schoolgebouw met klaslokalen ervoor dat alle leerkrachten klassikaal lesgeven. Zo zorgt het computersysteem voor processen-verbaal bij de politie ervoor dat alle politiemensen dezelfde gegevensstructuur gebruiken bij de registratie van een proces-verbaal.

Het is juist die gemeenschappelijkheid die de organisatie maakt tot wat ze is. Dit klinkt ook door in een opmerking die je wel eens hoort op de werkvloer: 'Zo doen we dat hier'. Daar klinkt ook in door dat het gezamenlijk gedrag vaak ingesleten en onbewust is. In de organisatiekunde wordt dit de organisatiecultuur genoemd. Je zou dit gezamenlijke gedrag kunnen beschouwen als een soort grootste gemene deler van het totale arsenaal aan gedragingen in een organisatie, een afdeling of een team. Zie bijgaand plaatje.



Figuur 2: Gezamenlijk huidig gedrag

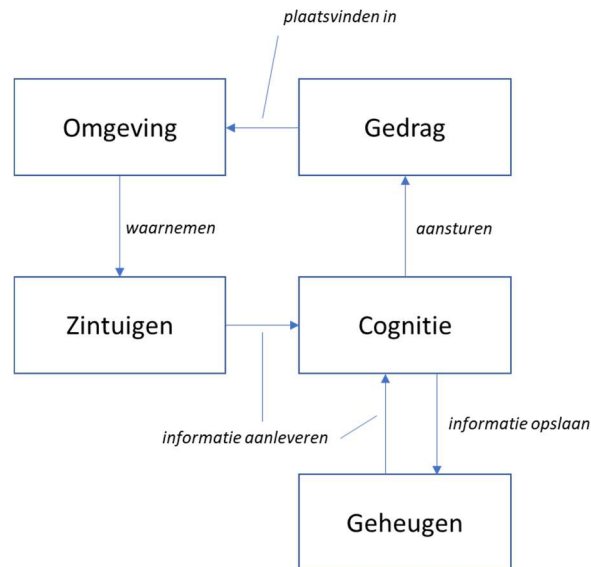
In de CC-methode wordt aangenomen dat het voor de organisatieverandering voldoende is als in ieder geval het gezamenlijke huidige gedrag duurzaam verandert. De CC-methode bevat een relatief eenvoudige manier om het gezamenlijke huidige gedrag te bepalen. Het is een combinatie van observaties, interviews, vragenlijsten en statistische analyses. In het vervolg wordt de term 'huidig gedrag' gebruikt, waarmee het gezamenlijke huidige gedrag wordt bedoeld.

3. Het overbruggen van de *Delta*

Stel nu dat je met behulp van de CC-methode van een organisatie, een afdeling of een team het gewenste én het huidige gedrag hebt bepaald. Wat maakt nu dat medewerkers het verschil, de *Delta*, gaan overbruggen? Anders gezegd: wat maakt dat de medewerkers het gewenste gedrag gaan vertonen? En hoe kun je dat leerproces, want dat is het, beïnvloeden?

In de CC-methode staat het begrip cognitieve relevantie centraal als mechanisme dat bepaalt hoe mensen leren, ofwel de *Delta* overbruggen. De uitleg van dit begrip gebeurt in twee stappen. De eerste stap is uitleg over het begrip cognitie. In de tweede stap komt het begrip cognitieve relevantie aan bod.

De eerste stap gaat over het wat en hoe van onze cognitie. Onze cognitie is eigenlijk een 'denkmachientje'. Het verwerkt informatie. Dit kan informatie zijn uit ons geheugen of informatie die tot ons komt via onze zintuigen, of allebei. Onze cognitie stuurt ons gedrag aan en is daarvoor afgesteld op efficiency; het verwerkt informatie het liefst zo automatisch mogelijk, want dit kost de minste mentale energie. Informatie die al in ons geheugen zit heeft daardoor een groot voordeel. Onze cognitie kan deze informatie meestal – niet altijd! – efficiënt verwerken, zeker als het informatie betreft die al eens eerder is gebruikt voor de aansturing van het gedrag. Zie figuur 3 voor een weergave van de werking van onze cognitie.



Figuur 3: de werking van onze cognitie

Het gevolg hiervan is dat informatie uit ons geheugen veel invloed heeft op ons gedrag. Er moet dus wel wat ‘aan de hand zijn’ wil nieuwe informatie die vanuit onze zintuigen tot ons komt een serieuze kans maken om ons gedrag te gaan bepalen. Of dit lukt hangt vooral van de vraag af of onze cognitie deze informatie met minder mentale inspanningen kan omzetten naar gedrag dan de informatie die al in ons geheugen aanwezig is. Onze omgeving, de fysieke en de sociale, speelt hierin een belangrijke rol. Als de informatie uit ons geheugen een goede match met de omgeving heeft, dan versterkt de omgeving het huidige gedrag en blijft onze cognitie op de automatische stand staan. Als er een mismatch is tussen onze omgeving en de informatie uit ons geheugen, dan volstaat de automatische stand van onze cognitie niet meer. Onze cognitie gaat ‘uit de spaarstand’ en gaat proberen om de match met de omgeving te optimaliseren, zodat ons gedrag het effect in de omgeving heeft dat wij willen.

Een voorbeeld van hoe onze cognitie werkt. Ik ben een ervaren leerkracht in groep 4 van de basisschool. In de literatuur wordt het werk van de leerkracht ‘hot action’ genoemd en dat niet zonder reden. Veel van mijn werk in de klas bestaat uit direct reageren op wat er in de klas gebeurt. Ik ga bij een incident in de klas niet eerst rustig nadenken over een passende reactie. Mijn reactie is direct en adequaat, gestoeld op mijn jarenlange ervaring over wat werkt in een groep kinderen van 7-8 jaar oud. Mijn cognitie staat in de spaarstand, want mijn gedrag past bij mijn omgeving: de klas van kinderen in deze leeftijd. Nu moet ik plotseling invallen in groep 8. Het is het eind van het schooljaar. De kinderen zijn uitgeleerd en uitgelaten. Mijn standaardreacties werken nu niet goed. Mijn cognitie moet uit de spaarstand en gaan nadenken over wat nu wel een adequate reactie is. Ik stuntel een beetje en de klas wordt nog rumoeriger. Pas als ik de tijd en de mentale energie heb genomen om te bepalen wat er aan de hand is en hoe ik moet reageren, wordt mijn reactie effectiever. Pas na enige tijd heb ik de klas weer rustig.

We beschrijven hier de werking van onze cognitie alsof onze cognitie besluiten neemt. Maar zo is het niet. Het is een mechanisme. Het ‘ding’ werkt zo. Het is dus ook niet zo dat wij aan de knoppen van onze cognitie kunnen draaien, in ieder geval niet direct.

Met deze uitleg over de werking van onze cognitie kunnen we het begrip cognitieve relevantie introduceren. Dit is stap 2. Cognitieve relevantie is een eigenschap van informatie, van zowel informatie die in ons geheugen is opgeslagen als van informatie die via onze zintuigen binnenkomt.

Cognitief relevante informatie stuurt ons gedrag aan. Hoe meer een bepaald stuk informatie cognitief relevant is, hoe beter onze cognitie deze informatie kan verwerken. De verwerking van deze informatie stuurt ons gedrag waarschijnlijk gemakkelijker aan dan informatie die veel verwerkingsenergie kost. Met andere woorden: de informatie met de meeste cognitieve relevantie 'wint'. In je cognitie vindt dus eigenlijk een wedstrijd plaats. De winnaar is de informatie met de meeste cognitieve relevantie.

Een voorbeeld: Ik ben timmerman en werk eigenlijk altijd met een hamer. Ik wil nu twee glasplaten met elkaar verbinden. Er ligt in mijn blikveld een tube tweecomponentenlijm, maar ik heb mijn hamer in de hand. Mijn cognitie (voor iemand met een hamer is de hele wereld een spijker!) stuurt mijn gedrag aan: ik ga hameren. Pas als ik tot de ontdekking kom dat deze manier van bevestigen in dit geval een vervelend nadeel heeft, neemt de cognitieve relevantie van het hameren af en ga ik nadenken over de mogelijkheid de tube lijm te gebruiken. De nieuwe informatie de tube, wordt nu pas cognitief relevant, in ieder geval relevanter dan de hamer. Ik leg de hamer neer en ga verder met de tube.

Dit voorbeeld maakt o.a. duidelijk dat we vaak eerst onze spreekwoordelijke neus moeten stoten voordat de cognitieve relevantie van de informatie in ons geheugen minder wordt en nieuwe informatie (de lijmtube in ons blikveld) cognitief relevanter wordt.

Overigens, er is een verband tussen het begrip 'weerstand' en cognitieve relevantie. Je kunt zeggen dat weerstand gelijk is aan de energie die nodig is om nieuwe informatie cognitief relevanter te maken. Weerstand heeft een nogal negatieve connotatie, omdat veranderaars er last van hebben. Maar eigenlijk gaat het hier om de werking van een zeer geavanceerd stukje mens, onze cognitie. Als veranderaars zich wat meer in de werking van onze cognitie zouden verdiepen, zouden ze effectiever kunnen worden in hun omgaan met weerstand.

Tot nu toe is de cognitieve relevantie op individueel niveau toegelicht. Op het niveau van organisatie, afdeling of team werkt het net zo en misschien nog wel sterker. Je bevestigt elkaar namelijk in het huidige gedrag. Het kan bijvoorbeeld zijn dat ik als backofficemedewerker mijn taalgebruik aan de telefoon fatsoeneer als ik commentaar krijg van een kritische klant aan de andere kant van de lijn. Maar als de collega's naast mij hun taalgebruik aan de telefoon onveranderd laten, is de kans groot dat ik terugval. De kans dat mijn collega's mijn gedrag overnemen is klein. Met andere woorden, als je al een tijd met elkaar samenwerkt en in elkaars nabijheid verkeert, moet er wel wat gebeuren voordat nieuwe informatie voor iedereen cognitief relevanter wordt en – in dit voorbeeld - het netjes te woord staan van klanten duurzaam in het team is verankerd.

4. Hoe neem je invloed op cognitieve relevantie?

Als onze cognitie blijkbaar werkt zoals hierboven geschetst, hoe maak je als leidinggevende dan gebruik van deze wetenschap als je een organisatieverandering wilt doorvoeren? Dit doe je door een relevantieanalyse uit te voeren. Deze maakt onderdeel uit van de CC-methode.

In de relevantieanalyse ga je na in hoeverre het gewenste gedrag van de medewerkers een betere match heeft met hun fysieke en sociale werkomgeving dan het huidige gedrag. Je analyseert niet alleen voor het gedrag als totaal, maar ook voor de verschillende aspecten van het gewenste gedrag.

Als de match tussen de werkomgeving en het gewenste gedrag beter is dan de match tussen de werkomgeving en het huidige gedrag, dan zou het gewenste gedrag het werk effectiever, en/of efficiënter kunnen maken dan op dit moment. Dit is niet een kwestie van beleving van de

medewerkers, maar feitelijk. En dan niet in algemene zin, maar op het niveau van het concreet, waarneembaar gedrag.

Als je dit gedaan hebt, is vervolgens de vraag: wat doe je met de analyseresultaten? Het is je duidelijk dat rechtstreekse beïnvloeding van iemands individuele cognitie niet zal werken. De cognitie is en blijft gericht op verwerking van de cognitief meest relevante informatie. Dit mechanisme kun je eenvoudigweg niet veranderen. Nieuwe informatie waarvan de cognitieve relevantie laag is, laten opboksen tegen cognitief relevante informatie uit het geheugen vergt veel, misschien te veel energie. Als de match tussen onze omgeving en de bestaande informatie uit ons geheugen optimaal is, dan zal de nieuwe informatie weinig kans maken ons gedrag te beïnvloeden en heeft de gewenste verandering weinig kans van slagen. Als match tussen de omgeving en de nieuwe informatie daarentegen optimaal is, is de nieuwe informatie cognitief relevanter dan de bestaande informatie uit ons geheugen. Als gevolg daarvan zal onze gewenste verandering een grote kans van slagen hebben.

Het is niet zo, dat het veranderinitiatief per definitie zal falen als de nieuwe informatie minder cognitief relevant is als bestaande informatie uit ons geheugen. Er ook nog de optie om de fysieke en/of de sociale omgeving te veranderen ten gunste van de match met de nieuwe informatie. Je vergroot dan de cognitieve relevantie van de nieuwe informatie op een indirecte manier.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat je een grondige analyse moet maken van zowel de gewenste verandering als de bestaande situatie, als je de meest effectieve interventie wilt bedenken. Zo'n interventie is afhankelijk van de inhoud van de verandering en is dus inhoudelijk van aard. Als voorbeeld een waargebeurd verhaal.

Enkele jaren geleden was in het bedrijf waarvoor ik werkte besloten om Microsoft Sharepoint te implementeren. Sharepoint is (o.a.) een soort gezamenlijke opslagplek voor documenten. De bedoeling was dat mijn collega's en ik onze documenten niet meer op de C-schijf van mijn laptop zou opslaan, maar op Sharepoint. Ik vond het een goed idee. Ik zou geen documenten meer naar collega's hoeven sturen. Zij zouden die rechtstreeks kunnen benaderen via Sharepoint. Bovendien zou ik mijn eigen documenten ook via mijn eigen desktop thuis kunnen benaderen. Toen Sharepoint beschikbaar kwam, werd mij gevraagd om het te gaan gebruiken. Ik wilde dat wel doen, maar merkte na enkele weken dat ik het niet deed. Ik bleef mijn documenten gedachteloos steeds weer op de C-schijf opslaan. Van mijn collega's hoorde ik vergelijkbare geluiden. De implementatie van Sharepoint mislukte uiteindelijk zelfs.

Later vroeg ik me af waarom ik mijn documenten niet op Sharepoint opsloeg, terwijl ik er het nut wel van inzag. Ik realiseerde mij dat mijn op efficiency afgestelde cognitie bleef doorgaan met het opslaan van een document op de gebruikelijke manier. De beste voorspeller van mijn 'opslaggedrag' van vandaag, bleek mijn opslaggedrag van gisteren.

Had de Sharepoint-projectleider zich op voorhand gerealiseerd dat wij een automatisme hadden te doorbreken, dan had hij al op voorhand kunnen ingrijpen. Wat zou in dit (eenvoudige) voorbeeld een ingreep in de context zijn geweest? Ik denk dat er verschillende ingrepen mogelijk waren. Eén voor de hand liggende is het creëren van een voorziening op mijn laptop die het onmogelijk zou maken nog op de C-schijf op te slaan.

Zoals eerder aangegeven is de CC-methode aanvullend op andere, meer procesgerichte verandermanagementaanpakken, gericht op de inhoud van de verandering. Het hierboven gegeven voorbeeld laat zien hoe de cognitieve relevantieanalyse kan leiden tot kansrijke interventies.

5. Cognitief-cultureel

De CC-methode voor organisatieverandering is cognitief-cultureel van aard. Het woord 'cognitief' verwijst naar de kern van de achterliggende zienswijze, namelijk de werking van onze cognitie.

Met het woord 'cultureel' is aansluiting gezocht bij onderzoekers en praktijkmensen die gefocust zijn op het thema 'organisatiecultuur'. Met het woord 'cultureel' wordt verwezen naar het gegeven dat we in dit perspectief gericht zijn op wat er op de werkvloer van organisaties gebeurt. Ofwel, 'hoe de hazen lopen in deze organisatie'. De focus ligt op het gezamenlijke gedrag, huidig én gewenst, op de werkvloer.

Door cognitief en cultureel met elkaar te verbinden wordt geaccentueerd dat de CC-methode de organisatiecultuur bekijkt vanuit een cognitief perspectief. Hierin onderscheidt de methode zich van benaderingen van de organisatiecultuur die 'slechts' bepaalde aspecten van de organisatie in beeld brengen, zoals tradities, rituelen, impliciete regels, normen. De CC-methode benadert de organisatie holistisch, in z'n geheel, als één van de vele soorten van menselijke samenwerkingsverbanden, waarin mensen door middel van gedeelde betekenissen in staat zijn collectief te handelen en zo gezamenlijk organisatiedoelen te realiseren.

De CC-methode heeft een sterk analytisch karakter. Dit analyseren is uiteraard geen kwestie van optellen en aftrekken. We hebben het hier over de mensenwereld die zich niet in zekerheden en causaliteit laat vangen. Het gaat om een 'best guess', een inschatting van de cognitieve relevantie, plus suggesties voor interventies die de succeskans van de invoering van de verandering vergroten.

6. Zakelijke vertaling

De CC-methode is uitgewerkt in een concreet en in de kern eenvoudig stappenplan waarmee concrete veranderingsinitiatieven aangepakt kunnen worden. Het moet in haar focus op gedragsanalyse worden gezien als aanvullend op reeds bestaande verandermanagement-benaderingen. Professioneel gebruik ervan leidt tot een grotere kans op succesvolle veranderprocessen.

Het stappenplan heeft een zakelijke vertaling gekregen in het dienstverleningsaanbod van het opleidingsadviesbureau Unido. Dit bureau begeleidt organisaties in de ontwikkeling van leertrajecten die de hierboven genoemde *Delta* overbruggen.

Voorafgaand aan de start van de ontwikkeling van deze leertrajecten voeren de opleidingsadviseurs van Unido een behoefteanalyse uit, waarin de CC-methode (inclusief de cognitieve relevantieanalyse) wordt gebruikt. Het leidt tot een advies over de manier waarop je als leidinggevende de cognitieve relevantie kunt beïnvloeden en zo de ontwikkelende leertrajecten meer kans van slagen kunt geven.

Na de behoefteanalyse volgen ontwerp en ontwikkeling van leertrajecten. Zie www.unido.nl voor een nadere toelichting.

De ervaring leert dat leidinggevendenden hierin veel hebben te leren. Ook voor hun gedragsverandering kan het nuttig zijn een relevantieanalyse uit te voeren en leertrajecten te ontwikkelen, liefst nog voordat de medewerkers aan de slag gaan.