

Cultuur doe je zelf!

*Concreet aan de slag met
organisatiecultuur*

© Marcella Bremer


kikker groep

Zwolle, MMXX

ISBN: 978-90-819825-3-5

Omslagontwerp: Roel Ottow

Binnenwerk: Kikker Groep

Illustraties: Marcel Lamers

Uitgeverij: Kikker Groep

Cultuur doe je zelf!

Concreet aan de slag met organisatiecultuur

Eerste druk, oktober 2020

© Marcella Bremer, 2020

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Aanbevelingen voor Cultuur doe je zelf!

Bremer's boek geeft blijk van diepgaande expertise op het gebied van organisatiecultuur. En die expertise is bovendien breed: van cultuur en cultuurontwikkeling tot cultuurmeting, interventie en de rol van leiderschap hierin. Ze slaagt er als weinig anderen in om degelijke wetenschappelijke kennis te vertalen naar werkvormen en inzichten die het verschil kunnen maken in de weerbarstige praktijk. Ze vermijdt daarbij modieuze management cliché's en is ruimhartig in het delen van aansprekende casuïstiek. Actie zonder kennis is roekeloos; kennis zonder actie is futiel. Dit boek helpt praktijkprofessionals kennis en actie zodanig te combineren dat ze intelligente cultuurbouwers kunnen worden. Een aanrader!

Prof. dr. Woody van Olffen – hoogleraar Organisationsverandering en –ontwikkeling – TIAS/Tilburg University

Marcella Bremer kent het onderwerp van binnen en van buiten. Haar enthousiaste stijl doet je bijna vergeten hoe belezen ze is in het onderwerp. Met aansprekende voorbeelden laat Bremer zien hoe organisatiecultuur onontkoombaar is. Ze maakt een duidelijke business case en laat zien dat het de moeite loont om een niet-constructieve organisatiecultuur te verbeteren. En dat dat ook mogelijk is.

Het herhaalde drieluik is een mantra geworden dat ik dankzij haar in mijn achterhoofd heb om me bewust te blijven van de culturele context in mijn werk:

Wat je negeert, dat tolereer je

Wat je tolereert, wordt normaal

Wat normaal is, wordt gekopieerd

Marijke Hoejenbos, zelfstandig HR professional bij Slim HRM advisering

Eindelijk een boek waarmee je daadwerkelijk aan de slag kunt met cultuurverbetering in organisaties. Een goede mix van theorie en praktijk: je leest dat de schrijver veel ervaring heeft op dit vaak lastige vakgebied. Dit boek is een aanrader voor organisaties en professionals die wat aan hun cultuur willen doen.

Cees van 't Wout, Independent Manager bij diverse opdrachtgevers

Dit boek geeft veel praktische handvatten om concreet met het Concurrerende Waarden Model aan de slag te gaan. Naast de nodige theoretische context bevat het veel tips en verhalen uit Bremer's veranderpraktijk als illustratie. Een mooie gids als je metOCAI aan de slag wilt.

Marian de Ruijter, docent HRM en onderwijsvernieuwer bij Hogeschool Leiden

Dit boek is veel meer dan een praktijkgids. Marcella Bremer heeft een prachtig “cultuur-verzamelwerk” gemaakt. Dit boek is een naslagwerk, een handboek, het biedt theoretische onderbouwing, aangevuld met casuïstiek en geput uit een rijke ervaring met cultuurontwikkeling. Het belang van cultuurdiagnose wordt weer heel duidelijk aan de hand van hetOCAI model.

Cultuurontwikkeling is niet eenvoudig: cultuur zit in de muur en het is hard werken. Met dit boek in de hand kan iedereen in Nederland aan de slag om een passende cultuur te organiseren, passend bij de mensen en passend in deze tijd. Ook in coronatijd bied dit perspectief.

Wil de Groot Bolluijt, organisatieadviseur bij GrootBolwerk

Marcella Bremer weet als geen ander hoe organisatiecultuur inzichtelijk te maken door middel van het heldere en toepasselijkeOCAI-model en herkenbare praktijkcasussen. Het boek biedt praktische handvatten om de organisatiecultuur op een actieve wijze te beïnvloeden. Het beïnvloeden van de organisatiecultuur start met een positieve mindset en door middel van interactie en betrokkenheid kun je mensen en organisaties in beweging krijgen.

Virginie Kuppens, trainer & coach bij Pure Choice

In de afgelopen 25 jaar maakte ik veel overnames en fusies mee; het is altijd een cultuurclash die sporen achterlaat bij de mensen die er werken. Bij de VodafoneZiggo joint venture was ik daarom een gedreven lid van de Culture Crew die de cultuurverbetering begeleidde. Dit boek biedt een praktische manier om een goed beeld te krijgen van de cultuur in je bedrijf. En nog belangrijker: hoe je die kunt verbeteren. Dankzij de toegankelijke schrijfstijl en opbouw kun je dit snel in de praktijk brengen en resultaten boeken.

Hessel Boschma, digital marketer, product owner bij VodafoneZiggo

Marcella Bremer's nieuwe boek is een welkom alternatief voor de vele managementboeken met modieuze succesformules. Iedere organisatie en context zijn uniek en vragen om een maatwerk-aanpak. Dat begint met een open, positieve mindset om in cocreatie met alle betrokkenen vast te stellen wat er nodig is; en dan de organisatie naar een hoger niveau te ontwikkelen. 'Cultuur doe je zelf' geeft daarvoor inspiratie, inzicht en praktische handvatten. Een must-read voor iedere leider, adviseur en facilitator die zich met organisatieontwikkeling bezighoudt!

Jan-Dirk den Breejen, auteur van 'De High Performance Organisatie'

Marcella Bremer deelt haar meesterschap met de lezer in “Cultuur doe je zelf!”. In deze praktijkgids reikt zij op basis van haar jarenlange ervaring tal van nuttige invalshoeken voor organisatieverandering aan. Een gids om in te grasduinen wanneer je een dergelijke verandering succesvol wilt initiëren.

Iris Passchier, senior leidinggevende in het publieke domein

Inhoudsopgave

Inleiding

Cultuur	11
Hoe we de dingen doen: met gedrag!.....	12
Doe het zelf - en samen	13
De schrijver	13
Over de cases.....	14
Leeswijzer.....	14

Deel 1 Praktische theorie

Hoofdstuk 1

Wat is cultuur en waarom zou je eraan werken?	17
1.1 Wat is organisatiecultuur?	18
1.2 Hoe leer je de cultuur aan?	19
1.3 Hoe beïnvloed jij de cultuur?	21
1.4 Hoe bepaalt cultuur het bedrijfsresultaat?	21
1.5 Welk probleem los je op door de cultuur te verbeteren?	23
1.6 Wat is een positieve, productieve cultuur - en wat juist niet?	26
1.7 Is cultuur wel te veranderen - en door wie?	28
1.8 Samenvatting	32

Hoofdstuk 2

Wat houdt verandering in en hoe lukt het wel?	34
2.1 Mechanistisch en Organisch denken	34
2.2 Vier manieren van verandering	38
2.3 Tips voor ontwikkeling vanuit de Organische mindset.....	40
2.4 Randvoorwaarden voor succesvolle ontwikkeling.....	49
2.5 Cultuurontwikkeling in het kort	52
2.6 Samenvatting	54

Intermezzo 1	
Liberating Structures	57

Hoofdstuk 3	
Hoe beoordeel je cultuur met het Concurrerende Waarden Model?	61
3.1 Observatie of Cultuurmeting?	61
3.2 Wat is het Concurrerende Waarden Model?	63
3.3 Wat zijn de vier Cultuurtypen?	67
3.4 Wat zijn de schaduwzijden van de cultuurtypen?	70
3.5 Leiderschapsrollen in de cultuurtypen	78
3.6 Ja-maar: wat is het beste cultuurtype	80
3.7 Samenvatting	87

Hoofdstuk 4	
Hoe benut je de cultuurmeting van het Concurrerende Waarden Model?	88
4.1 Wat en hoe meet de OCAI de cultuur?	88
4.2 Hoe zien verschillende cultuurprofielen eruit?	95
4.3 Hoe bereid je de cultuurmeting voor?	100
4.4 Wat ga je doen met het cultuurprofiel?	105
4.5 Samenvatting	111

Intermezzo 2	
Hoe stimuleer je de cultuurtypen?	112
Hoe stimuleer je de Creëercultuur?	112
Hoe stimuleer je de Samenwerkcultuur?	113
Hoe stimuleer je de Beheerscultuur?	114
Hoe stimuleer je de Presteecultuur?	114

Hoofdstuk 5	
Hoe doe je de cultuurworkshop na de meting?	116
5.1 De cultuurworkshop in zeven stappen	116
5.2 Hoe voer je dialoog in een veilige groep?	119
5.3 Wat zijn onze (inter)acties in de huidige cultuur?	123
5.4 Wat is de gewenste cultuur en onze (inter)acties?	128

5.5 Een plan met persoonlijk en collectief commitment	131
5.6 Samenvatting	136

Intermezzo 3

Vergadercultuur.....138

Interacties in overleg	138
Waarom?	138
Hoe en wie?	139
Wat gebeurt er?	139
Cultuurtypen: hoe overleg je?	139
Creëercultuur: leer, vernieuw, doe het gewoon	139
Samenwerkcultuur: luister, vraag, draag positief bij	140
Beheerscultuur: plan, wees duidelijk, betrouwbaar en op tijd	141
Presteercultuur: overleg resultaatgericht, kort maar krachtig	142

Deel 2 Concreet aan de slag: cultuurcases

Hoofdstuk 6

Een Revalidatiecentrum oefent145

externe gerichtheid145

6.1 Huidig gedrag in de cultuur	146
6.2 Overtuigingen beïnvloeden	148
6.3 Toekomstverkenning en dilemma's	149
6.4 Waardenhiërarchie en dilemma's	150
6.5 De gewenste cultuur en hoe we veranderen	151
6.6 Samenvatting	154

Hoofdstuk 7

Hard en nog harder werken in een logistiek bedrijf.....155

7.1 Huidig gedrag in de cultuur	156
7.2 Gewenste cultuur	158
7.3 Wat kun je zelf doen?	159
7.4 Samenvatting	161

Interview

High performance bij Ericsson.....	162
High performance cultuur	162
Kernwaarden.....	162
Cultuurworkshops	163

Hoofdstuk 8

De Universiteitsbibliotheek digitaliseert en ontwikkelt.....	164
8.1 De huidige cultuur.....	165
8.2 De gewenste cultuur.....	167
8.3 Van intentie naar nieuwe gewoonte	168
8.4 Samenvatting	171

Hoofdstuk 9

Hoger onderwijs leert vertrouwen en eigenaarschap	172
9.1 De huidige en gewenste cultuur	173
9.2 De drama-driehoek	174
9.3 Eigenaarschap, maar eerst verbinding.....	177
9.4 Samenvatting	180

Interview

Zelforganisatie bij Springest	181
De baas staat niet boven de wet	181
Zelforganisatie.....	181

Hoofdstuk 10

Vijf zorgorganisaties fuseren de vooroordelen voorbij	183
10.2 Eén gewenste cultuur	185
10.3 Toekomstverkenning.....	187
10.4 Managers versus professionals	189
10.5 Samenvatting	190

Hoofdstuk 11**Machineonderhoud: van mechanistisch naar zelf-leiderschap192**

11.1 De mechanistische mindset..... 192

11.2 Zelf-leiderschap..... 194

11.3 Samenvatting 196

Deel 3 Hoe ga jij aan de slag met cultuur**Hoofdstuk 12****Cultuur en Leiderschap: welke reis naar welke toekomst?199**

12.1 Cultuurontwikkeling: welke reis kies je?..... 199

12.2 Cultuur en leiderschap in welke toekomst? 203

12.3 Samenvatting 208

Dankwoord 210**Referenties en noten 212**

Inleiding

Als je aan het einde van veranderen bent, ben je aan het eind

—*Benjamin Franklin*

Zondagmiddag 8 maart 2020: persconferentie van de minister-president: door de uitbraak van de corona pandemie worden de horeca, de kinderopvang en de scholen gesloten met onmiddellijke ingang. Werkend Nederland met een “niet-cruciaal beroep” werkt dan al een paar dagen thuis, vanaf de eettafel of het bureau in de slaapkamer. De kantoren zijn dicht, de woonhuizen overvol met laptops, kinderen, huisgenoten. We zijn geschrokken, onwennig, overvallen: dit had niemand echt zien aankomen, althans niet in deze mate. Sommigen beginnen te hamsteren, anderen doen lacherig. Maar het is een feit. Zorgprofessionals en anderen met een “cruciaal beroep” maken lange dagen. Het is stil op straat, zeker aan het begin van de “intelligente lockdown”.

Terwijl restaurants de voedselvoorraden uitdelen aan voedselbanken en afhaalmaaltijden gaan aanbieden, vragen veel kroegen noodsteun aan. Waar supermarkten topomzetten draaien, kunnen aardappelboeren hun piepers niet meer kwijt omdat mensen niet meer naar de snackbar gaan. Transporteurs rijden rond met extra voorraden, farmaceuten en laboratoria testen zich een slag in de rondte. De mondkapjes en desinfecterende handgel zijn niet aan te slepen en er ontstaan tekorten waar sommige partijen snel op inspelen - hetzij door handel, hetzij door hun productie om te gooien.

De tuin- en bouwmarkten en hobbywinkels draaien geweldig nu iedereen zich thuis moet vermaken. De grenzen zijn dicht, vliegtuigen staan aan de grond, toeristische reizen worden geannuleerd, cursussen en conferenties gaan niet door. Niemand gaat kleding of schoenen kopen, mensen bezuinigen liever, want wie weet of je je baan houdt nu de economie bijna stilligt? Pech voor cabine- en grondpersoneel, reisbureaus, trainers, conferentiecentra en hotels, en winkelpersoneel.

Docenten daarentegen zijn drukker dan ooit met het omzetten van lesmateriaal naar digitaal en lesgeven via video-meetings. Producenten van slimme apps en software voor groepswerken

en video-vergaderen hebben het superdruk. Online shoppen neemt na de eerste schrik weer toe, de bezorgers rijden af en aan.

De gemeente, politie, brandweer, provinciale en rijksoverheid analyseren, informeren en vergaderen wat af om de bevolking op de hoogte te houden en gemotiveerd om de aanwijzingen van de noodverordeningen op te volgen. De rechterlijke macht en het notarieel apparaat moeten nu opeens toch mee in de vaart der volkeren met digitale handtekeningen. Accountants en banken draaien overuren met de steunmaatregelen en noodkredieten.

Transport en logistiek, toerisme, de zorg, onderwijs, overheid, justitie, detailhandel, horeca, industrie, verzekeringsmaatschappijen en banken - alle sectoren en iedereen wordt geraakt, positief of negatief. Niemand ontkomt aan verandering. Alle organisaties merken de effecten. Wie veerkrachtig en creatief kan schakelen, die redt het wel. Dat geldt voor organisaties en mensen.

Wen je snel aan thuiswerken? Kun je leidinggeven aan virtuele teams en vertrouwen dat mensen hun werk doen in plaats van Netflixen? Leer je snel video-vergaderen? Bedenk je nieuwe oplossingen, producten, diensten? Heb je een goede structuur om je backoffice te delen op thuislocatie, lopen de processen goed? Wat is er nodig om deze crisis door te komen; welke doelen zijn opeens irrelevant geworden, welke problemen juist urgent? Welke teams blijven klagen, wie schakelen naar de volgende versnelling? Wat heb je geleerd? Wat kon er opeens wel, wat kon je loslaten dat eerder onmogelijk was? Welke sterke en zwakke punten heb je ontdekt in je organisatie?

Tring! De meesten zijn nu wel wakker. We kregen allemaal een spoedcursus omgaan met veranderingen, uitdagingen, teleurstellingen, verwachtingen, aanpassen en nieuwe plannen uitvoeren. Corona illustreert het waarom van werken met cultuur: de moderne, globaal-verbonden, technologische wereld is volatiel, onzeker, complex en ambigu. VOCA, dus. Een ouderwetse, starre of te sterke cultuur houdt je op - welke verandering er ook aankomt. Een lerende, flexibele cultuur daarentegen helpt je om je op tijd aan te passen. Ontwikkeling is altijd nodig om bij te blijven.

Cultuur

Organisatiecultuur stuurt het denken en doen van mensen in een organisatie of team. Het is een collectief geheugen met een set regels die de aanpassing (zoals tijdens de corona-crisis) helpt of hindert. Cultuur ontstaat vanzelf, dus als je niet wilt dat de cultuur tegen je organisatie werkt - dan kun je die beter bewust beïnvloeden tot een cultuur die succes stimuleert voor de organisatie. Cultuur is minder ongrijpbaar dan veel mensen denken. Het is best concreet; en dagelijks te beïnvloeden als je eenmaal weet hoe.

Concreet betekent overigens niet dat het simpel is om te doen. Je komt jezelf en anderen tegen als onderdeel van de cultuur. Cultuur is ook niet iets dat je even delegeert. We maken de cultuur samen, dus moeten we er ook samen mee aan het werk als we die willen verbeteren.

Wat voegt dit boek toe aan de lange reeks over organisatiecultuur? Gebaseerd op het gevalideerde Concurrende Waarden Model van Cameron & Quinn, laat het zien hoe je cultuur concreet kan maken én kan ontwikkelen in teams door te werken aan anders denken en doen, in acties en interacties. Het richt zich op gedrag en op doe-het-zelf voor leidinggevend. Je neemt eigenaarschap voor het verbeteren van cultuur met dit theoretisch onderbouwde doe-boek.

Hoe we de dingen doen: met gedrag!

Dit praktische boek richt zich op gedrag. Vaak werken bedrijven met organisatiecultuur via de waarden, en het veranderen van cultuur vindt plaats door het opstellen van nieuwe kernwaarden, visie en missie, gevolgd door een veranderprogramma met ronkende doelstelling en slogan. Er komen wat aanpassingen in de structuur, systemen, of processen - misschien krijgt ieder een training in nieuwe vaardigheden. Daarna is het een kwestie van meetpunten bijhouden in de spreadsheet: in welke fase zitten we, wat kunnen we afvinken? Deze aanpak is mede gebaseerd op “mechanistisch denken” dat uitgaat van top-down ontwerp en uitrollen in een organisatiepiramide. (Deze denkwijze is naar mijn mening nog steeds te dominant in veel organisaties).

Hoewel je zeker waarden, structuur, processen en meetpunten kunt aanpassen om de cultuur te beïnvloeden, ziet deze aanpak het dagelijkse gedrag over het hoofd. Over mooie waarden op papier kun je het wel eens zijn. Maar wat gebeurt er dagelijks en herhaaldelijk in de teams en in vergaderingen? Waarom zeg je het een en doe je toch het ander? Hoe vertaal je die waarden naar de waan van de dag? Wat zijn de dilemma's die je tegenkomt? Wat gaat er voor, als je tijd, geld en puf tekort komt?

Gedrag kun je niet turven in een spreadsheetprogramma, maar het is bepalend voor cultuur. Niet voor niets is de populaire definitie van cultuur: “de manier waarop we de dingen hier doen”. Die manier van doen (en denken en zeggen) wordt dagelijks gekopieerd door alle collega's. En zo blijven we doen wat we altijd al deden... en zitten we vast, nieuwe missie en kernwaarden of niet.

Voor echte ontwikkeling, die niet weer verdwijnt als de baas niet kijkt, moeten we zoveel mogelijk mensen betrekken bij de cultuur en hun denken en doen beïnvloeden in kleine teams. Cultuur is een groepsfenomeen en ontwikkeling is mensenwerk. Organisaties veranderen niet; mensen veranderen. Deze aanpak is gebaseerd op “organisch denken” dat uitgaat van verandering

als sociale beweging in een netwerk waarin mensen elkaar kopiëren en beïnvloeden. (Deze denkwijze mag veel meer gemeengoed worden voor flexibele, leuke en succesvolle organisaties). Gebruik dus geen spreadsheet voor cultuur. Gebruik het solide Concurrerende Waarden Model om de cultuur meetbaar en zichtbaar te maken (als gedeeld referentiekader). Pak die cultuur vervolgens beet in cultuurworkshops en beïnvloed en doe het gewenste gedrag dagelijks. Met leidinggevend en teamleden werken we aan acties en interacties die ons succesvol maken. En dat is vaak nog leuk ook.

Doe het zelf - en samen

Hoe kun je dus concreet aan de slag met organisatiecultuur? Via gedrag. En het mooie is: je doet het zelf. Cultuurontwikkeling besteed je niet uit aan een consultant of expert (vraag gerust advies - maar doe het zelf, op jouw manier, die past bij de organisatie). Je doet het zelf, dagelijks, als leidinggevende, als teamlid, als gehele organisatie. Cultuur maak je zelf - en samen. Dit boek is voor alle leidinggevend en teamleden die de cultuur van hun team of organisatie willen verbeteren, en voor alle anderen (bijvoorbeeld consultants).

De schrijver

Wat is mijn achtergrond met cultuur? Ik werk nu ruim twintig jaar als consultant (opgeleid bij Rotterdam School of Management) en al langer als schrijver. Ik werk veel met het Concurrerende Waarden Model van cultuur en de methoden voor Positief Leiderschap, gebaseerd op het onderzoek van Kim Cameron en Robert Quinn van de University of Michigan. Samen met mede-eigenaar Marcel Lamers biedt ons bureau de cultuurmeting van het Concurrerende Waarden Model online aan: het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, © Kim Cameron). Iedereen kan de meting uitproberen via een gratis account, of een betaalde meting bestellen voor team of organisatie in negentien talen. Sinds wij de cultuurmeting aanbieden hebben wereldwijd 136.000 respondenten (studenten uitgezonderd) de meting ingevuld. Onze Nederlandse database telt ruim 13.000 deelnemers die een inijkje bieden in de huidige en gewenste cultuur van Nederlandse organisaties.

Sinds 2016 sta ik in de “Global Guru lijst” voor organisatiecultuur, dankzij mijn workshops, twee boeken in Amerika, en mijn blog over cultuur, leiderschap, positieve organisaties en organisatieontwikkeling. Om mensen te helpen met het ontwikkelen van positief leiderschap, bieden we ook de online Positive Culture Academy aan.

Ik schrijf informeel, alsof we aan de keukentafel zitten, maar wel gebaseerd op wetenschappelijke theorieën en bewezen praktijken. Cultuur en organisatiecultuur gebruik ik door elkaar, net zoals ontwikkeling en verbetering. Ik vermijd de term cultuurverandering. Je hebt namelijk geen totale controle over organisatiecultuur. Je ontwikkelt cultuur in een

voortdurend proces. De “organisatie” kun je ook lezen als de klant-organisatie (voor consultants) of team (voor teamleiders).

Over de cases

De meeste organisaties zijn bezig met het ontwikkelen van hun cultuur van disfunctioneel of gedateerd naar “gewoon effectief”. De koplopers willen hun cultuur van effectief tot echt positief en productief ontwikkelen. De cultuurcases in dit boek weerspiegelen de gemiddelde organisatie, die de cultuur wil verbeteren tot gewoon effectief, vanwege een combinatie van problemen van binnen en ontwikkelingen van buiten. Denk daarbij aan ontwikkelingen als digitalisering, technologische vooruitgang, toenemende concurrentie, veeleisende klanten, diversiteit en algehele versnelling – waardoor nieuwe doelen en strategieën nodig zijn. Cultuurverbetering wordt meestal ingezet om problemen op te lossen en doelen te bereiken. Die problemen en doelen zijn net zo divers als organisaties zelf.

De cases zijn anoniem zodat ik je vrijmoedig de start van hun cultuurtraject kan laten zien; de profielen uit de cultuurmeting en de cultuurworkshop om met die resultaten te werken. Daarna benoem ik vrij globaal wat er daarna gebeurde of wat er nog nodig is, om de privacy van de organisatie te beschermen.

Omdat organisaties hun cultuurverbetering zelf moeten uitvoeren (en niet delegeren), adviseer ik als consultant na de eerste cultuurworkshops en ontwikkelingsplannen meer van een afstand. Na de redelijk uniforme start met het Concurrerende Waarden Model (met cultuurmeting en cultuurworkshops) ontstaat een grote variëteit aan cultuurinterventies. Iedere organisatie doet het op haar eigen manier. Dat maakt effectmetingen lastig, omdat de omstandigheden steeds anders zijn. Doordat OCAI online wereldwijd opereert (idem de Positive Culture Academy en mijn blogs) begeleid ik veel klanten bij de start van hun cultuurverbetering gebaseerd op dit model, maar ben ik minder lang betrokken bij het vervolgetraject. Dat doen klanten grotendeels zelf. Wel zie ik bij hen dat cultuur werkt – als je eraan werkt. Dus: dagelijks, consequent “cultuur doen”.

Leeswijzer

Deel 1 bevat vijf hoofdstukken met praktische theorie:

In hoofdstuk 1 bespreken we wat organisatiecultuur is en waarom het zo cruciaal is voor de problemen, doelen en resultaten van organisaties. Hoofdstuk 2 kijkt hoe mensen en organisaties veranderen als voorbereiding op het verbeteren van cultuur. We onderscheiden de mechanistische en organische mindset. Die verklaart waarom het op papier zo anders lijkt dan in de werkelijkheid en helpt om realistisch met cultuur te werken. Hoofdstuk 3 gaat over het Concurrerende Waarden Model van Cameron & Quinn, inclusief de vertaling naar dagelijks effectief en disfunctioneel gedrag. Hoofdstuk 4 bespreekt de cultuurmeting gebaseerd op het

Concurrerende Waarden Model: de OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) en hoe cultuurprofielen eruit zien. In hoofdstuk 5 kijken we hoe je met de cultuurprofielen werkt in cultuurworkshops of Change Circles. Je vertaalt de kwantitatieve cultuurprofielen naar kwalitatief gedrag en denkwijzen en daardoor krijg je concrete ideeën wat je kunt doen om de cultuur te verbeteren.

De Intermezzo's bieden extra informatie, zoals over Liberating Structures, tips om cultuurtypen te stimuleren, en om je vergadercultuur te beoordelen en te benutten om een bepaald cultuurtype te stimuleren. Je kunt de Intermezzo's overslaan als je wilt.

In Deel 2 gaan we concreet aan de slag met organisatiecultuur in praktijkcases:

Je maakt de cultuurworkshops mee van zes organisaties in hoofdstuk 6 tot en met 11. Het helpt om meer “beeld en geluid” te krijgen bij cultuur en wat andere organisaties ermee doen. Iedere casus heeft zijn eigen dynamiek. Je hoeft ze niet allemaal te lezen.

Je vindt in Deel 2 ook twee korte interviews met organisaties die de OCAI hebben ingezet.

Deel 3 is mijn uitnodiging aan jou om de cultuur te verbeteren in de “VOCA-wereld na Corona”.

Hoofdstuk 12 vat het reisplan van cultuurontwikkeling kort samen. Hoe reizen jullie naar de gewenste cultuur zodat je kunt floreren in de toekomst? We schrijven samen verder. Houd me op de hoogte!

Tot slot: als je wilt weten wat een positieve, productieve cultuur inhoudt, dus voorbij “gewoon effectief”, download dan de bonus paper “Positieve Cultuur” op ocai.li/cdjz-pc

Wil je leren om positief leiderschap en “interactie interventies” toe te passen, kijk dan eens naar mijn Engelstalige boek: “Developing a Positive Culture where People and Performance Thrive” en de bijbehorende online Positive Culture Academy. (Tenminste, totdat dit materiaal in het Nederlands verschijnt).

Het boek dat je nu in handen hebt gaat over het ontwikkelen van cultuur met het Concurrerende Waarden Model. Aan de slag!

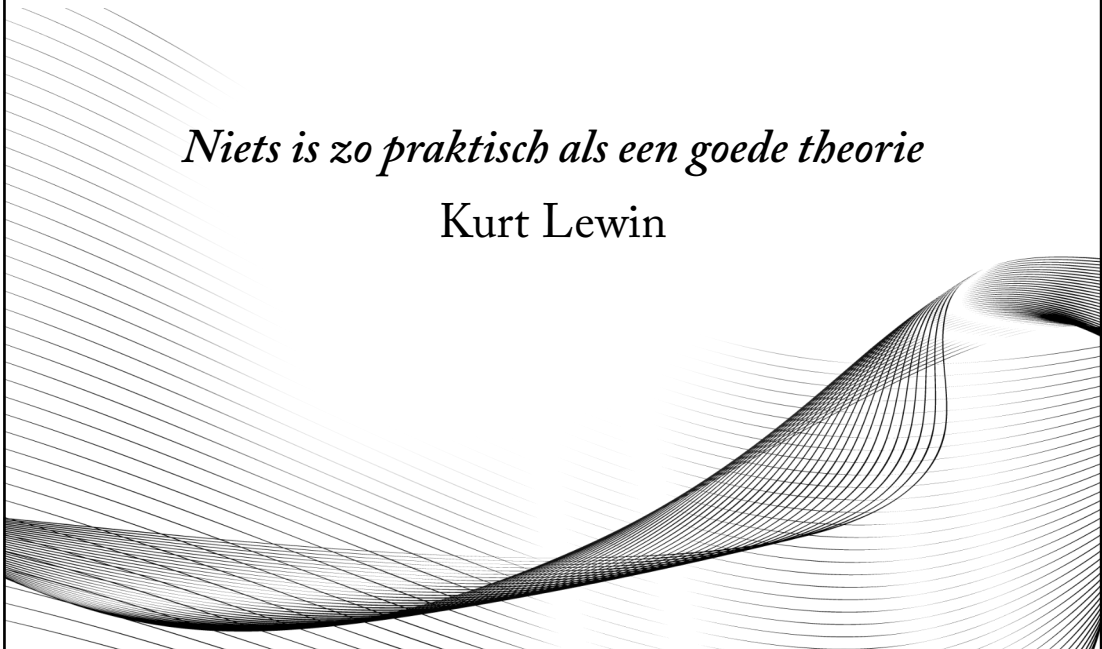
Marcella Bremer
Zwolle, juli 2020

Deel 1

Praktische Theorie

Niets is zo praktisch als een goede theorie

Kurt Lewin



Hoofdstuk 1

Wat is cultuur en waarom zou je eraan werken?

Laten we beginnen bij het begin. Wat is organisatiecultuur en waarom zou je iets aan de cultuur doen? Welk problemen kun je bijvoorbeeld oplossen door de cultuur te ontwikkelen? Welke doelen kun je via cultuurverbetering bereiken? Is cultuur eigenlijk wel te veranderen? In dit hoofdstuk vind je de eerste dosis “praktische theorie”.

Als je organisatiecultuur in beeld wilt krijgen, denk dan eens terug aan je eerste baan. Of aan de eerste weken in je huidige functie. Wat viel je op, wat verraste je, waar moest je aan wennen?

Mijn eerste baan is lang geleden, bij een projectbureau van Defensie. De koude oorlog is net voorbij, de dienstplicht opgeschort en de wereld wordt een global village. Vrede en veiligheid garandeert je vanaf nu in brandhaarden ver weg. De krijgsmacht die zich op één dreiging uit het oosten richt met een stabiele instroom van dienstplichtigen, moet veranderen in een dynamische, flexibele organisatie die onverwachte crises bedwingt, internationaal samenwerkt en zelf militairen werft op de arbeidsmarkt. De structuur, de strategie, de procedures en de cultuur moeten anders.

Ik schrijf op dat moment het bedrijfsblad om het personeel te informeren. Ik zit goed op mijn plek bij het projectbureau: iedereen werkt keihard en helpt elkaar. Samen met mijn collega, een van de laatste dienstplichtigen, produceer ik binnen vier weken het eerste bedrijfsblad. Romeo Delta! Dat is de gevleugelde uitspraak van het bureau. In jargon betekent de militaire afkorting Romeo Delta: Regel Dat! Wat het ook is, je zorgt ervoor. Er werkt een verscheidenheid aan mannen, vrouwen, leeftijdsgroepen, burgers en militairen, met een sterk gezamenlijk doel: de legeronderdelen moeten een nieuwe structuur, bezetting en werkwijze krijgen – en snel een beetje. Iedereen is gefocust – als je maar doet wat je zegt en zegt wat je doet en je werk afkrijgt, desnoods door over te werken. Maar naast die resultaatgerichtheid is er ook vertrouwen en teambuilding – we sporten in de lunchpauze of drinken nog wat na het werk.

Wat mij bevalt is het pragmatisme, de uitdaging van samen hard werken, de kameraadschap, en mijn professionele autonomie. Niemand heeft tijd voor micro-management. “Work hard – play hard”. Romeo Delta!

Eigenlijk lijkt cultuur wel wat op een onzichtbare olifant. Olifanten staan bekend om hun goede geheugen. De olifant onthoudt waar het water is, zodat de groep overleeft – en als de

waterbron niet opdroogt of de rivier zijn loop verlegt, is dat geheugen dus handig. Maar als de waterbron verandert, moet de olifant wel in actie komen... Als je eenmaal bent ingewerkt, valt de olifant je niet meer zo op. Staat hij in de weg, dan loop je eromheen. Zit hij onder de tafel, dan laat je hem met rust en heb je het er niet over. Iedereen kent de olifant, maar nieuwelingen lopen er misschien tegenaan. Botsing! Aha, dus dat is de cultuur.

Terug naar Defensie: op een dag betaalt een nieuwe soldaat zijn lunch en zoekt een tafeltje. Daar zit "onze" generaal, in zijn eentje. Hij schuift aan en wenst de generaal smakelijk eten. Die kijkt verbaasd op en wenst hem dan hetzelfde.

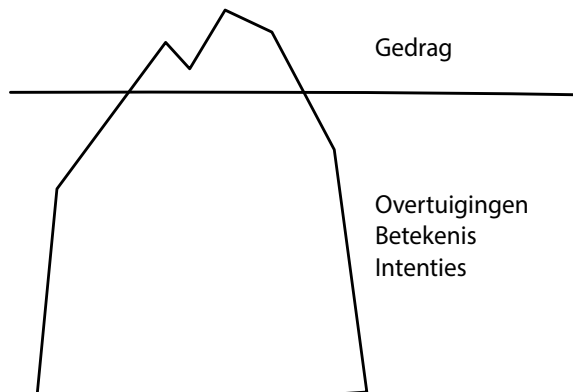
Wij collega's staan nog in de rij, met kromme tenen. Hoewel de generaal beminnelijk is, is hij duidelijk de baas. Hoe lekker we ook samenwerken, we ervaren een ongeschreven regel dat je niet ongevraagd bij de generaal gaat zitten, zeker niet als dienstplichtig soldaat. Wat doen wij nu? We besluiten onze nieuwe collega niet alleen te laten en gaan erbij zitten. We lunchen met de generaal, maar benadrukken na afloop dat onze collega dat niet weer moet doen! Zo doen we de dingen hier.

1.1 Wat is organisatiecultuur?

Cultuur ontstaat vanzelf waar mensen samenleven en samenwerken: het is een groepsfenomeen. Mensen beïnvloeden elkaar in hoe ze denken en voelen, wat ze zeggen en doen. Het houdt zichzelf in stand via interacties, acties en reacties.

Hier zitten onze gedeelde waarden en normen, de aannames, overtuigingen, het wereldbeeld - zelfbeeld, klantbeeld. Het bepaalt waar je mee wegkomt en wat juist wordt geprezen, het is de ongeschreven regel hoe we dingen hier doen, hoe hard je werkt (of niet), waar we niet over mogen praten, wat je sociale rang is in de groep, en ga zo maar door. Zo doen we de dingen hier! Mijn korte werkdefinitie luidt: Organiseatiecultuur is het wat en het hoe we collectief denken en doen.

Vaak wordt cultuur weergegeven als een ijsberg. Boven de waterlijn is het "doen" dat zichtbaar is. Onder de waterlijn vind je het "denken" dat het gedrag stuurt.



Mensen vormen samen een cultuur en die cultuur vormt de mensen. Cultuur leert de mensen die erbij horen:

- Hoe we de dingen hier doen en zeggen; inclusief hoe snel en hard we werken, wanneer je werk goed genoeg is, of je zelf dingen oplost of niet, of je collega's helpt of niet, wat je wel en niet tegen elkaar zegt en hoe je dat doet.
- Hoe we denken en ons voelen over het werk, de wereld, onze bijdrage aan de maatschappij, de klanten, wat belangrijk is (waarden), hoe je je werk aanpakt (normen), wat normaal is, wat goed of slecht is, wat waar is en wat niet, welke helden optreden in het verhaal dat we onszelf en elkaar vertellen.

Organisatiecultuur is dus veelomvattend: wereldbeeld, betekenis, overtuigingen, waarden, criteria, normen en sociale rangen, wat je wel en niet doet en zegt, en hoe dan.

Wat voor functie heeft cultuur voor groepen? Cultuur geeft duidelijkheid hoe de wereld in elkaar zit, wie wij zijn, wat onze taak en betekenis is, hoe wij de dingen doen, hoe onze onderlinge rangorde is. Het vervult een diepe behoefte aan veiligheid en geborgenheid. We horen bij een groep, we worden gezien, en hopelijk gerespecteerd. Zelfs de grootste individualisten hebben deze in de mens ingebouwde drijfveer.

Cultuur geeft continuïteit door succesvol gedrag uit het verleden te kopiëren - maar biedt ook een visie voor de toekomst. Een cultuur is bovendien uniek voor een organisatie of groep mensen en niet te kopiëren door de concurrentie.

Cultuur bevat de antwoorden van een team of organisatie op vijf universele vragen:

Wie zijn we?

Wat is onze bijdrage en wat doen we?

Waarom doen we het?

Hoe doen we de dingen hier?

Wanneer en waar doen we het (het best)?

1.2 Hoe leer je de cultuur aan?

Meestal zijn we ons niet zo bewust van de cultuur. We hebben het druk met ons werk - en je bent gewend geraakt aan je organisatie. Je kopieert de anderen en past je (soms onbewust) aan om erbij te horen; het is zoals het is. Je went aan de cultuur door je collega's te kopiëren.

Een consultant gaat tijdens een project met de opdrachtgever naar een lunchcafé vlakbij hun kantoorgebouw. Een ober komt naar hen toe en vraagt gediensig wat ze willen hebben.

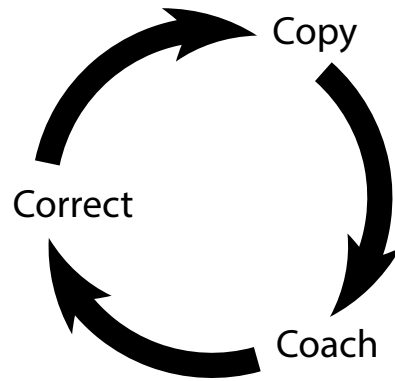
“Die is zeker nieuw hier”, zegt de opdrachtgever. “Normaal zijn ze niet zo snel en vrolijk - maar ja, dit is het enige café in de buurt.”

Een tijd later gaan de consultant en opdrachtgever weer lunchen in het café. Dezelfde ober heeft dienst

- maar hij sloft pas naar hun tafel na drie keer wenken. “U had willen bestellen...?” vraagt hij humeurig.

De ober is ingewerkt. Hij kopieert zijn collega's vanzelf, of misschien na spottende opmerkingen van hun kant. Ze coachen en corrigeren hem direct of indirect - hij past zich aan, want anders wordt zijn werkleven langzaam onhoudbaar.

Zo houdt cultuur zichzelf in stand - en daarmee ook het verleden: “hoe we het hier altijd gedaan hebben”. Cultuur is een conservatieve kopieermachine.



We kopiëren elkaar bewust of onbewust en passen ons aan.

We coachen elkaar direct of indirect - met welgemeend advies, een grapje, een tip.

We corrigeren elkaar direct of indirect - met een feedback gesprek, spottende opmerkingen, venijnige grappjes of publiekelijke hoon of terechtwijzing.

We negeren degene die niet doet zoals wij doen - en uiteindelijk sluiten we hem of haar buiten.

Als hoogopgeleide, autonome professionals benadrukken we graag het individuele. Maar je zult verbaasd staan als je ziet hoeveel we (onbewust) kopiëren en welke groepsdynamiek er daardoor kan optreden in organisatiesystemen.

Doe je iets wat niet gebruikelijk is, dan voelt dat ongemakkelijk. De ander fronsen zijn wenkbrauwen, spreekt je erop aan of praat erover tegen anderen - of negeert het deze keer. Ga je ermee door, dan zullen goed gezinde collega's je advies geven. Volhard je nog langer, dan zullen anderen je corrigeren of bespotten of op een andere manier op je plaats zetten. Ga je stug door, dan krijg je “straf”. Naast gezichtsverlies, is die straf vaak buitensluiten. Je wordt (een tijdje) genegeerd, er minder bij betrokken, of zelfs uit de groep of organisatie gezet. “Je bent voor ons, of tegen ons!”

Zeker in sterke culturen kan dat zo werken: de waarden en normen zijn dominant, je houdt je eraan of je hoort er (uiteindelijk) niet meer bij. In minder uitgesproken culturen kan ieder meer zijn eigen gang gaan, maar daarmee ontbreekt soms ook een set gedeelde waarden en normen die richting geeft en het makkelijker maakt om samen resultaten te bereiken.

1.3 Hoe beïnvloed jij de cultuur?

Cultuur wordt in iedere actie en interactie bevestigd - of juist niet! Bij iedere actie of interactie van de ander neem je een micro-besluit: je gaat akkoord of niet. Akkoord: je bevestigt het verbaal of je doet net zoals de anderen: je conformeert je. Niet akkoord: je stelt het ter discussie, spreekt de ander aan, of doet het zelf anders: je confronteert. In een sterke cultuur zul je druk voelen om akkoord te gaan en het zo te zeggen of te doen als gebruikelijk is.

Meestal houdt cultuur zichzelf in stand via interacties. Cultuur wordt dagelijks vormgegeven in dialoog, debat, discussie, ontmoeting, besluiten, vergaderingen, wat je doet of nalaat, en hoe je dat doet, wat je wel of niet zegt. Het is werk in uitvoering. Dagelijks en dynamisch: akkoord of niet akkoord. Conformereren of confronteren.

Als je de cultuur dus wilt of moet verbeteren, dan kan dat concreet, zichtbaar en hoorbaar. Cultuur uit zich in herhaalde interacties en acties: het “doen en zeggen” boven de waterlijn van de ijsberg. Verander je consequent de interacties en acties, dan beïnvloed je uiteindelijk de cultuur, inclusief het “denken en voelen” onder de waterlijn.

Zeker als je ook een dialoog hebt over die onzichtbare delen van cultuur: waarden en normen, de aannames, overtuigingen, het wereldbeeld - zelfbeeld, de criteria voor wat goed en slecht is, wat waar en niet waar is.

Dagelijks en dynamisch: akkoord of niet akkoord in interacties:

- Wat je negeert, dat tolereer je.
- Wat je tolereert, wordt normaal.
- Wat normaal is, wordt gekopieerd.

Iedere interactie beïnvloedt de cultuur, en de cultuur beïnvloedt iedere interactie. Wees alert op wat je wel en niet wil in je team of organisatie. “Wie zwijgt stemt toe.” Of zeg je er wat van? Het negeren van ongewenst gedrag kan overigens tijdelijk wel werken. Maar als het gedrag niet uitdooft, dan moet je het uitdagen en aanspreken. Wat je aandacht geeft, groeit. Als je aanspreekt, doorvraagt, uitdaagt, dan maak je duidelijk dat het gedrag niet gewenst is. Je geeft aandacht aan hoe het wél zou moeten of hoe iets beter kan.

Het is simpel, maar niet makkelijk om dagelijks via interacties en acties de cultuur te bevestigen of te beïnvloeden. Ook jij levert zo een bijdrage aan de huidige cultuur - om te beginnen binnen je team met directe collega's. Wat is jouw aandeel?

1.4 Hoe bepaalt cultuur het bedrijfsresultaat?

Waarom is cultuur zo cruciaal? Omdat het bepaalt wat mensen denken en doen. Bijvoorbeeld: door de kansen die ze zien en de acties die ze nemen, beïnvloeden ze de bedrijfsresultaten. Bedenk je maar eens wat er “normaal” is in de cultuur van je organisatie.

Hoe beïnvloeden onderstaande acties en interacties bijvoorbeeld de productiviteit, klanttevredenheid, innovatie en financiële resultaten op de lange termijn?

- Vijf kwartier in een uur werken of aanschuiven in de volgende lange vergadering?
- Die klant terugbellen na vijf uur of doorschuiven naar morgen, of naar je collega?
- Je deadlines halen of uitleggen waarom het niet gelukt is?
- Afwachten wat je leidinggevende beslist of zelf een plannetje maken en uitvoeren?
- Je mond houden tijdens het overleg, maar er op de gang over klagen?
- Je collega's uitnodigen tot positieve kritiek ter verbetering, of kritiek afkappen?
- Praten over mensen, maar je feedback niet met de betrokkene delen?
- Samen met je team besluiten of top-down?
- Je collega helpen om die presentatie af te krijgen, of doorwerken aan je eigen target - je collega had toch beter kunnen plannen?
- Collega's zien als mensen, of als arbeidskrachten die zo snel als kan zoveel mogelijk moeten doen - en liefst een beetje meer?
- Meer tijd besteden aan email en excel spreadsheets dan aan je teamleden?
- Vragen stellen, experimenteren en leren van fouten waarderen - of risico's mijden en de procedures strak volgen? Controleren of vertrouwen?
- Vastleggen hoe ze het moeten doen, of alleen wat ze wanneer af moeten hebben?

Het gedrag "zelf een plan maken en uitvoeren" kan bijvoorbeeld sneller resultaat opleveren dan afwachten tot je leidinggevende eindelijk beslist (maar het kan ook tot ongenoegen of fouten leiden). Samen met je team besluiten kan betere besluitvorming opleveren (of hele langzame). Elkaar geen vragen stellen kan het innovatievermogen en betrokkenheid bij het werk aantasten (of het houdt ieder te veel van het werk). Afhankelijk van de situatie, kan het positief of negatief uitwerken - maar gedrag beïnvloedt altijd jouw en de bedrijfsresultaten!

Bovenstaande acties en interacties zijn geen puur individuele keuzes. Natuurlijk, je beslist zelf of je iemand aanspreekt, iets oplost, iemand helpt of niet. Maar de cultuur hindert of helpt daarbij. Cultuur stimuleert het ene gedrag en keurt het andere af. Gebeurt bepaald gedrag regelmatig dan is het deel van de cultuur, zeker als verschillende mensen dat gedrag vertonen.

Cultuur wordt vaak weggezet als "soft" omdat denkwijzen en gedrag moeilijk te managen lijken. Het is makkelijker om de structuur, de processen of de strategie te veranderen. Dat kun je vastleggen en checken - maar de vraag is of dat genoeg is om je doel te bereiken of je probleem op te lossen. Niet voor niets is er het gezegde dat "Culture eats strategy for breakfast." Je kunt je strategie veranderen, je procedures, maar als mensen niet bewust zien hoe ze werken en wat ze van elkaar blijven kopiëren - dan is alles al snel bij het oude. "Ja, we hebben een ander proces, maar als ik echt haast heb bel ik Jan, net als vroeger."

Voor een "soft groepsfenomeen" heeft cultuur nogal harde, meetbare gevolgen. Het beïnvloedt

de productiviteit, het innovatie- en concurrentievermogen, hoe veranderbaar of “agile” de organisatie is, de werving en retentie van personeel, het ziekteverzuim, betrokkenheid, en de financiële resultaten – om maar wat voorbeelden te noemen.

Veel problemen van organisaties hebben dan ook met cultuur te maken. Soms zijn er veel conflicten, een hoog verzuim, te lage productiviteit, slechte financiële resultaten. Of de organisatie reageert te traag op nieuwe technologieën, concurrentie, of ze innoveert niet genoeg en klanten worden ontevreden – of er is een fusie, overname of reorganisatie. Het kan ook zijn dat de cultuur de toekomstige doelen en ambities van de organisatie tegenhoudt.

Er zijn dus vele redenen waarom organisaties hun cultuur willen verbeteren. De kern van het probleem is dat “de manier waarop we de dingen hier doen” niet (goed genoeg) meer werkt. Of het werkt nog wel, maar niet als de organisatie haar toekomstige ambities wil realiseren. Dan is het tijd om aan de organisatiecultuur te werken, zodat deze niet tégen de organisatie werkt maar vóór. Daarom valt organisatieverandering zo vaak tegen of mislukt zelfs. Regelmatig houdt een verouderde cultuur organisaties en mensen tegen. Het bewust verbeteren van de cultuur is het verborgen potentieel dat veel organisaties laten liggen.

1.5 Welk probleem los je op door de cultuur te verbeteren?

Welk probleem moet je oplossen? Of welke ambitie wil je organisatie waarmaken? Heb je nog wat twijfels of wil je de “business case” voor cultuur verkopen aan een leidinggevende of collega’s, kijk dan eens naar onderstaande onderzoeksvoorbeelden.

Verbeteren van de financiële resultaten

Is er bewijs dat organisatiecultuur de resultaten van een organisatie beïnvloedt? John Kotter en James Heskett [1] onderzochten de cultuur van 200 organisaties (waaronder Hewlett-Packard, Xerox, ICI, Nissan, en First Chicago) en volgden hun financiële resultaten over een periode van elf jaar. Organisaties met sterke, gedeelde waarden zagen hun inkomsten in die periode gemiddeld met 682% toenemen. Organisaties zonder uitgesproken cultuur groeiden in elf jaar tijd met 166%. Heskett stelt dat een effectieve cultuur voor zo’n 20-30% het verschil verklaart met vergelijkbare concurrenten die geen duidelijke of effectieve cultuur hebben.

Meer arbeidstevredenheid

Ook arbeidstevredenheid is gecorreleerd aan organisatiecultuur. Engleza (2007) toonde aan dat tevreden medewerkers productiever zijn, Akerlof (1988) dat de loyaliteit en betrokkenheid

daardoor toeneemt. Pearman (1998) toonde het verband aan met teamwerk, waardoor arbeidstevredenheid essentieel is voor organisatiesucces.

Lagere foutenmarge

Fouten kosten veel geld; de productie moet opnieuw, de machines anders ingesteld; klanten sturen producten terug en zijn ontevreden. Een effectieve organisatiecultuur leidt tot een lagere foutenmarge, blijkt uit onderzoek van Dellana, 1999; Al Halifa, 2000; Kozlowski, 2000; Gregory, 2006. In een cultuur die fouten accepteert als onderdeel van het leerproces, blijken collega's meer van elkaar te leren en daarna minder fouten te maken.

Meer kwaliteit en klanttevredenheid

Hoe beter de kwaliteit van een dienst of product, hoe tevredener de klanten en hoe beter de organisatie op de langere termijn presteert. Een cultuur die zich richt op mensen, leren en ontwikkeling heeft een direct effect op de kwaliteit, volgens Zu, Robbins en Fredendall (2010), Yilmaz en Ergun (2008) en Hartnell (2010). Er is ook een positief verband aangetoond tussen een mensgerichte bedrijfscultuur en klanttevredenheid (Hartnell, 2010, Zu, 2010, Gregory, 2009).

Betere werving en retentie

Volgens The Talent Board zoekt 41% van de sollicitanten eerst informatie over de organisatiecultuur voordat ze solliciteren. Een uitgesproken en positieve cultuur trekt meer talent aan en houdt dat ook langer vast. Cultuur maakt organisaties een beetje als mensen: met een persoonlijkheid, een gevoel, en een manier van denken en doen. De meeste organisaties die in de VS in de Fortune Best Places to Work lijst staan, zijn nadrukkelijk bezig met het ontwikkelen van cultuur. Denk aan Google, Zappos, SouthWest Airlines en Apple.

John Sheridan [2] volgde 904 afgestudeerden zes jaar lang, nadat ze bij zes grote accountancy firma's waren aangenomen. Die zes organisaties hadden verschillende culturen en bij het ene bedrijf was het verloop van het talent veel groter dan bij het andere. Het verschil in de kosten voor werving en selectie liep op tot zes miljoen dollar in die zes jaar.

Meer betrokkenheid

Volgens Bersin van Deloitte [3] vindt 95% van de medewerkers cultuur belangrijker dan beloning. Vooral veel hoogopgeleide Millennials willen een bijdrage leveren en niet alleen maar geld verdienen. Zoals Daniel Pink aantoonde willen professionals vooral meesterschap (beter worden in hun vak; ontwikkeling), autonomie en een betekenisvol doel.[4]

Bersin geeft vijf tips voor hogere medewerkersbetrokkenheid: zinvol werk, praktisch

leiderschap, loopbaan en ontwikkelingsmogelijkheden, een flexibele en mensgerichte werkplek en vertrouwen in de leidinggevendenden.

Het Amerikaanse Great Place to Work® [5] onderzoek komt tot dezelfde conclusie. Vooral een cultuur gebaseerd op een hoge mate van onderling vertrouwen scoort goed. De aandelen van dit soort bedrijven doen het 2-3% beter dan gemiddeld, het personeelsverloop is 50% lager en er is meer innovatie, organisatieverandering, hogere klanttevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Ook Gallup berekende dat betrokken medewerkers ongeveer 30% productiever zijn dan degenen die hun werkdagen "uitzitten".

Meer innovatie

Innovatie is direct aan cultuur te linken. Als experimenteren niet mag en de procedures heilig zijn, als er micro-management is, als je geen fouten kunt delen, vragen stellen, en als leidinggevendenden niet luisteren - dan worden mensen voorzichtig en de organisatie wordt traag of zit vast. John Kotter [6] beschrijft het falen van Kodak om nieuwe technologie te gebruiken waardoor het failliet ging, terwijl concurrent Fuji wel op tijd veranderde omdat de cultuur er open stond voor nieuwe ideeën en niet zelfgenoegzaam was zoals Kodak.

Geslaagde fusie, overname, of herstructurering

Volgens Harvard Business Review faalt 70-90% van de fusies en overnames [7]. Cultuur is vaak de boosdoener. Richard Parsons, president van TimeWarner zei na de mislukte fusie met AOL: "Ik zei vooraf dat het spannend zou worden met zo'n andere cultuur samen te werken, maar ik onderschatte hoe verschillend de culturen waren. Het lukte mij niet om de culturen samen te smelten tot iets dat werkte." [8]

Voor organisatieverandering en herstructurering zien we eenzelfde soort cijfers. Verandering valt vaak tegen - zeker als de verandering tegen de bestaande cultuur ingaat. Daarom is het belangrijk om de huidige cultuur in beeld te hebben, zodat geplande verandering aansluit bij de sterke punten van de huidige cultuur en van daaruit mensen mee krijgt om bepaalde denkwijzen en gedrag te gaan aanpassen.

Surfen op de tijdgeest!

De huidige wereld vraagt om voortdurende aanpassing, om leidinggeven in onzekerheid, het nog-niet-weten maar toch snel besluiten, risico's nemen, experimenteren omdat analyse te lang duurt in de complexiteit. Er zijn push- en pull-factoren die organisaties tot verandering brengen; de veranderende wensen van medewerkers en klanten, maar ook de razendsnelle technologische ontwikkelingen, de global village, onverwachte concurrentie en andere ontwikkelingen. Organisaties staan voor een inhaalslag - zoals duidelijk werd in de corona pandemie toen thuiswerken opeens wél moest en kon, leidinggevendenden meer moesten loslaten,

iedereen flexibel werk en privé door elkaar moest managen en steun van collega's en creativiteit broodnodig bleek door alle plotselinge veranderingen. De succesvolle organisaties van de toekomst zijn diegenen die zich tijdig aanpassen: flexibiliteit is the name of the game. Daar heb je cultuur voor nodig, want flexibiliteit zit niet in de structuur of de procedures.

1.6 Wat is een positieve, productieve cultuur - en wat juist niet?

We hebben nu de business case voor cultuur. Het ontstaat toch wel, vanzelf, dus als je niet wilt dat de cultuur tegen je organisatie werkt - dan kun je die beter bewust beïnvloeden tot een cultuur die succes stimuleert. Wat zijn eigenlijk de kenmerken van zo'n "succes cultuur" en wat juist niet? We kijken er hier kort naar. Wil je meer weten, download dan de bonus paper "Positieve Cultuur" op ocai.li/cdjz-pc.

De ene cultuur werkt effectiever en prettiger dan de andere. Een onderzoek door Russell Johnson (University of Michigan, [9]) laat zien dat onbeleefdheid, sarcasme, minachting en spot tot mentale vermoeidheid leiden. Werknemers die dit ondergaan, neigen ertoe om zelf ook grof en neerbuigend tegen anderen te doen. Dat is niet vreemd, omdat cultuur gedijt door het kopiëren van gedrag. Dat is niet alleen vervelend voor de sfeer maar raakt ook de financiële resultaten.

Christine Porath en Christine Pearson tonen met een onderzoek [10] onder 14.000 respondenten wat respectloosheid, sarcasme, en onverschilligheid met mensen doen. Medewerkers die dit ervaren nemen afstand. Bijna de helft doet minder zijn best, is korter op het werk, en 38% vermindert bewust de kwaliteit van hun werk. Zo'n 25% reageert zich af op klanten. Het gemiddelde productiviteitsverlies is circa 12000 euro per werknemer per jaar.

Behalve zo'n "harde" cultuur, zijn er ook "giftige" culturen. Pesten neemt toe op het werk. We hebben daar ook in Nederlandse kranten over gelezen. In Amerika heeft 25-50% van de werknemers er last van. Denk aan schelden, intimidatie, vernedering, en sabotage. Dat gebeurt expres, en verziekte culturen tolereren dit gedrag. Het is logisch dat mensen niet goed presteren in een situatie waarin ze bang zijn voor de volgende aanval. Harvard Business School ontdekte dat een "giftige collega" niet aannemen of laten gaan in de proeftijd, direct kosten bespaart (meer dan 12000 dollar). Zo'n infiltrant richt geen schade aan. Bill Sutton (Stanford) denkt dat de productiviteit in giftige culturen tot 40% minder kan zijn vergeleken met een gezonde organisatiecultuur.

We werken slechter als we ons negatief, gestresst of moe voelen. De amygdala in ons brein scant dan continu op potentiële gevaren. De amygdala staat altijd aan en de basisvraag is: Eet dit

gevaar mij, of kan ik het eten? (Goleman, 2007). Als we iets als bedreigend beoordelen, dan richten we onze aandacht daarop en versmallen letterlijk ons blikveld - waardoor creativiteit minder kans heeft. We maken daardoor juist meer beoordelingsfouten, we sluiten onszelf af als defensieve reactie.

Gezag wordt makkelijk gekopieerd. Sommige onderzoekers beweren dat we in een netwerk mensen tot drie personen verder beïnvloeden. Stel je dan eens voor wat er in een giftige cultuur gebeurt, als de ene valse grap op de andere negatieve opmerking volgt.

Omgekeerd werkt het gelukkig ook: als je in de nabijheid van een positieve leider werkt, voel je je positiever (Goleman, Biyatzi, McKee, 2004). Kim Cameron en Emma Seppala (Stanford's Center for Compassion and Altruism Research) zien dat te veel bedrijven een harde, nietsontziende presteercultuur kiezen om financieel succes te behalen. [11] Op de korte termijn werkt dat, maar op de lange termijn schaadt het de productiviteit. Hoe lager je rang in de hiërarchie, hoe hoger je kans op hart- en vaatziekten. Hoge stress zorgt dat medewerkers zich niet betrokken voelen. Niet-betrokken zijn leidt tot 37% hoger verzuim, 49% meer ongelukken en 60% meer fouten op het werk. Cameron en Seppala concluderen: "Welzijn en winstgevendheid komen door een positieve cultuur."

De positieve cultuur gaat veel verder dan een herkenbare, sterke cultuur. Positief is productief en winstgevend, maar ook inspirerend. Kim Cameron van de University of Michigan [12] identificeert vier kenmerken die succes stimuleren: een positief werkklimaat, relaties, communicatie en positieve betekenis (zoals een inspirerende missie).

Waarom is positiviteit winstgevend? Kort gezegd: mensen presteren beter als ze zich goed, gewaardeerd en positief voelen. Je zelfvertrouwen en creativiteit nemen toe - en als er dan toch iets fout gaat, is het makkelijker om optimistisch te blijven. Positiviteit is ook bevorderlijk voor relaties en communicatie. Je bent opener en meer geneigd tot delen. Terwijl je je vaak afsluit als je je slecht voelt.

Barbara Frederickson onderzocht het effect van positieve emoties (1998). [13] "Het verbreedt het gedragsrepertoire en de veerkracht van mensen". (Frederickson, 2003). Negatieve emoties versmallen de mogelijkheden die je ziet en wat je aankan. Een positieve werksfeer bouwt en verbreedt de organisatie omdat het mensen creatief, veerkrachtig en innovatief maakt.

Return on Investment van cultuur

Wie kan het zich veroorloven om niet aan cultuur te werken? We kunnen de kosten van verziende culturen, en de winst van positieve, als volgt samenvatten:

- Een giftige cultuur: werknemers ervaren pesten en intimidatie en het productiviteitsverlies kan oplopen tot 40%, volgens Sutton (Stanford University).
- Een harde cultuur: Porath en Pearson lieten zien dat grofheid op het werk tot een gemiddeld productiviteitsverlies leidt van 12000 euro per werknemer per jaar.

- Een herkenbare cultuur: Kotter en Heskett toonden aan dat een herkenbare cultuur het 20-30 procent beter doet dan de concurrentie zonder herkenbare cultuur.
- Een positieve cultuur: Cameron ontdekte dat een positief klimaat, relaties, communicatie en betekenis leiden tot high performance - wat de cijfers kan verhogen met 30-40%.

Wat kunnen jullie besparen en winnen door de cultuur positief en productief te maken? Let op: positief is niet hetzelfde als soft. Positief betekent duidelijk, motiverend, gericht op wat er wél werkt, met respect en professionaliteit, streven naar nog positievere resultaten (high performance: voorbij het gemiddelde). Ik leg het verder uit in de bonus paper “Positieve Cultuur”. Voor een positieve cultuur ontwikkel je vier gebieden: positief denken, verbinding en samenwerken, leren en autonomie, en een inspirerende missie.

Maar hoe doe je dat? Hoe verbeter je de cultuur zodat die de organisatie helpt de doelen te bereiken? En kun je cultuur eigenlijk wel veranderen?

1.7 Is cultuur wel te veranderen - en door wie?

Een cultuur direct en snel veranderen lukt niet - althans ik heb het nog nooit zien gebeuren. Je kunt cultuur evenmin op papier ontwerpen en dan implementeren, maar cultuur is wél te beïnvloeden: “Cultuur werkt als je er consequent aan werkt”. Daarom spreek ik meestal van cultuurontwikkeling, maar je kunt het ook verbetering noemen.

Beïnvloeden kan op vele manieren; door structuren, processen, systemen en je meetpunten te veranderen. Maar wat essentieel is voor cultuurontwikkeling, is interactie en gedrag. Je hebt veel interacties en acties nodig, die zijn gebaseerd op de “nieuwe”, gewenste waarden en denkwijzen. Dat nieuwe gedrag moet consequent voorkomen, zodat het steeds gewoner wordt en door steeds meer mensen automatisch wordt gekopieerd.

Oftewel: voor organisatieverandering en cultuurontwikkeling is persoonlijke verandering nodig van bepaalde gewoontes (acties en interacties).

Oftewel: top-down opdracht geven tot verandering werkt niet (echt). Je zult mensen moeten meenemen in nieuwe denkwijzen, waarden, normen, verhalen, nieuw gedrag. Je moet ze dagelijks beïnvloeden met de gewenste interacties en acties, waarmee je laat zien: “Zo doen we het nu hier. Zo gaan we met elkaar om.”

Misschien denk je nu: dat wordt zwaar en duurt lang! Het kan mogelijk langer duren dan je wilt, maar het hoeft niet zwaarder te zijn dan de ouderwetse top-down benadering waarbij de leider grootschalige verandering aankondigt en uitrolt over de organisatie. Sterker nog, de focus op interacties en acties is praktisch en je kunt er na een korte voorbereiding mee beginnen - zonder groot initiatief, zelfs een beetje onder de radar. Maar daarover meer in hoofdstuk 2.

Bepalen leiders de cultuur?

Als we het over cultuur hebben, hebben we het ook over leiderschap. Iedere groep van meer dan twee personen heeft leiderschap nodig. Wat doen we waarom, wanneer, hoe, met wie? Of dat leiderschap nu bij één persoon berust, of rouleert in de groep: cultuur vormt het leiderschap en leiders vormen de cultuur.

Leiders bepalen echter niet alles alleen - ze hebben volgers nodig. De werknemers moeten de strategie en taken uitvoeren; zonder hen begint een leider niets. Niemand kan het alleen.

Maar staan (nieuwe) CEOs niet bekend om het veranderen van organisaties, inclusief de cultuur? Het antwoord is ja, leiderschap is belangrijk. Maar de leider is geen superheld die het alleen doet. Het andere deel van de vergelijking (dat vaak vergeten wordt) zijn de andere organisatieleden, medewerkers, ofwel de “volgers”.

Teamleden reageren op leiderschap en daarmee beïnvloeden ook zij de interacties (en daarmee de cultuur). Cultuur is de collectieve context en leiders en volgers geven die samen vorm. Dat gebeurt dagelijks en dynamisch, door akkoord of niet akkoord in interacties:

- Wat je negeert, dat tolereer je.
- Wat je tolereert, wordt normaal.
- Wat normaal is, wordt gekopieerd.

Iedere interactie beïnvloedt de cultuur, en de cultuur beïnvloedt iedere interactie.

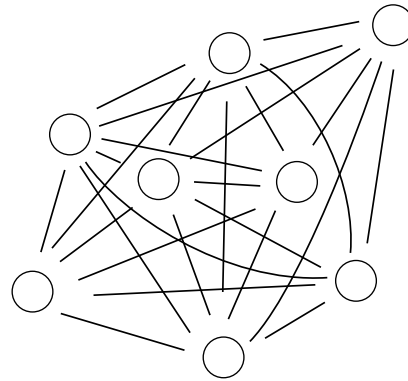
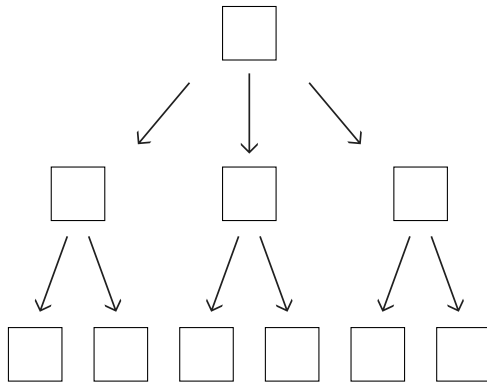
Piramide

Leiders zijn cruciaal, maar ze krijgen veel nadruk in het beeld van de organisatie als top-down piramide. Die hiërarchie functioneerde in het industriële tijdperk met stabiele markten, voorspelbaar werk en blauwe-boorden arbeid: de leiders zagen ontwikkelingen aankomen en vertelden de anderen wat ze moesten doen.

In ons huidige wereldwijde, dynamische informatietijdperk werkt een pure hiërarchie vaak te traag, zijn de ontwikkelingen snel en onverwacht, de professionals hoogopgeleid en worden er vaak complexe diensten verleend in interactie met de klanten. Dat vraagt om een andere werkwijze, cultuur en leiderschap.

Netwerk

Een ander beeld van organisaties is dat van een netwerk van leiders en professionals die samenwerken om een gedeeld, inspirerend doel te bereiken. Informatie stroomt alle kanten op, leiders vertellen de anderen niet precies wat en hoe ze het moeten doen, maar coördineren en faciliteren de anderen zodat ze hun doel bereiken. De organisatie ontwikkelt zich vanzelf, in voortdurende acties en interacties.



De organisatie-piramide en het netwerk zijn tegelijkertijd operationeel. Het netwerk werd vroeger ook wel de “informele organisatie” genoemd. Je hebt de officiële indeling en stromen van informatie, energie en besluitvorming op papier. En daarnaast dat wat er echt gebeurt - als er dingen geregeld moeten worden en de werkelijkheid anders is dan op papier is vastgelegd.

Houd de piramide en het netwerk allebei in gedachten als je werkt met cultuur en verandering. Maureen Scully, Doug Creed, en Huggy Rao onderzochten de netwerk-aard van organisaties en toonden aan dat veranderingen vaak het resultaat zijn van een “sociale beweging” binnen de organisatie. Vergelijk dat bijvoorbeeld met de bewegingen die op social media ontstaan waar mensen elkaar beïnvloeden. [14]

We zijn het echter vaak nog gewend om te denken in hiërarchie, met top-down leiderschap. Bovendien zijn we van nature geneigd om te letten op wat autoriteitsfiguren doen. Als klein kind kun je niet overleven zonder je machtige ouders, en daarna leren we opletten wat leraren, politieagenten, de belastingdienst, dominees en onze leidinggevendenden van ons willen - want ze hebben de macht om straf en beloning uit te delen. Hoe autonoom en rationeel je ook bent, je onbewuste scant bij autoriteit of je veilig bent. Je hebt waarschijnlijk ook een reactie aangeleerd op autoriteit: je werkt mee, je vermijdt het, of je verzet je.

Daarom is leiderschap inderdaad cruciaal. De leider valt op, vergeleken met die tien mensen in zijn of haar team. Een officiële leider is bevoegd om de saaie of interessante projecten te verdelen, vergaderingen voor te zitten, de agenda te bepalen, besluiten te nemen, werk te coördineren, psychologische veiligheid te creëren of niet, te onderhandelen met de hogere niveaus, het werk van de teamleden te beoordelen, toestemming te geven of niet: dus maakt de leider je werk leuker of moeilijker, en beïnvloedt je loopbaan.

Diezelfde leider is ook een mens, die hopelijk graag wil samenwerken en het beste met je voorheeft. Die je coacht en faciliteert om je werk nog beter te doen en leuker te maken, die het hele team inspireert en coördineert naar een motiverend, gezamenlijk doel.

Natuurlijk let je dus op leiders. En ja, daarom is het belangrijk dat leiders het nieuwe gedrag belichamen om de cultuur te ontwikkelen, dat ze doen wat ze zeggen, dat ze het rolmodel zijn, dat ze benoemen en complimenteren wat er (al) goed gaat en de anderen helpen om ook te veranderen.

Maar dat is niet het hele verhaal bij organisatieverandering of cultuurontwikkeling. Leiders kunnen alleen leidinggeven als de anderen dat toestaan. Mensen besluiten of ze de leider volgen en in welke mate.

Mensen geven macht en gezag aan leiders die ze waarderen, vooral aan diegenen die bijdragen aan het algemeen belang of gezamenlijke doel en missie, aldus psycholoog Dacher Keltner in *The Power Paradox*. [15]. Mensen volgen het liefste “goed” leiderschap.

Een team is bijvoorbeeld niet hulpeloos tegenover een onredelijke leider. Behalve dat er toezicht en belangenbehartiging is in organisaties, is er de kracht van het getal. Teamleden kunnen afspreken hoe ze gezamenlijk reageren op de leider. Ze kunnen kiezen voor constructieve dialoog, aanvallende discussie, heimelijke sabotage, protesteren, onderhandelen, zich op de vlakte houden en onzichtbaar maken, doen-alsof of botweg weigeren. Niet alle reacties dragen bij aan een oplossing - maar mensen hebben keuzes - en daarmee helpen of hinderen ze de leider.

Die tien teamleden besluiten of ze zich met heel hun hart inzetten, of zo min mogelijk doen. De leider heeft geen totale controle als in “de leider bepaalt de cultuur”. Het is een reeks van interacties tussen elf mensen, of tussen twee partijen als je het zo wilt zien.

De machtigste CEO kan geen duizend werknemers veranderen, zelfs geen tien, zelfs niet één ander persoon. Ieder verandert of ontwikkelt alleen zichzelf en de eigen acties en interacties. Daarmee nodigen we de anderen uit om ook (iets) te veranderen.

Leiders hebben daarnaast bevoegdheden om structuren en processen en doelen en meetpunten te veranderen om gewenst gedrag stimuleren. Maar ze kunnen het niet opleggen. Het spel tussen mensen, de cultuur, wordt samen gespeeld.

Edgar Schein roept in zijn boek *Humble Inquiry* [16] leiders op om zich bewust te worden van deze “hier-en-nu-nederigheid”. Dat is het besef dat leiders en volgers wederzijds afhankelijk zijn: de ander heeft de keuze om mij te helpen of te hinderen. Dat geldt voor iedereen, maar leidinggevendenden beseffen het niet altijd in die mate. Ook zij hebben het team nodig om hun resultaten te halen.

Kees Pater realiseerde zich dat heel goed toen hij de koekfabriek Veldt overnam en bijna een burn-out kreeg: “Als ik wegben, bakt de fabriek nog steeds koekjes. Maar wanneer de productiemedewerkers weg zijn, komt het hele bedrijf tot stilstand.” Na dit inzicht, besloot Pater om de operators de leiding te geven en hen te laten beslissen over allerlei kwesties. Pater ziet zichzelf onderaan een omgekeerde piramide: niet langer controlerend en bepalend wat de werknemers doen, maar faciliterend en uitkijkend naar nieuwe zakelijke kansen voor de toekomst. [17]

Leiderschap is dus cruciaal bij cultuurontwikkeling, en leiders moeten het gewenste nieuwe gedrag laten zien. Maar cultuur is een groepsproces dat zich dynamisch ontwikkelt in voortdurende interacties tussen alle leden van de organisatie. Zonder de werknemers erbij te betrekken lukt het niet. Iedereen moet bepaalde denkwijzen en gedrag aanpassen om verder te komen.

Sterker nog, zoals we zullen zien in Hoofdstuk 2 kan verandering overal ontstaan in een netwerk. Dat hoeft niet perse aan de top van de piramide te zijn, hoewel je die wel nodig hebt om de verandering door te laten zetten.

Nu we weten wat cultuur inhoudt, weten we ook waarom het ertoe doet. En omdat het vanzelf ontstaat als mensen samen dingen doen, kunnen we dat proces maar beter bewust beïnvloeden en een cultuur ontwikkelen waarin zowel mensen als resultaten gedijen.

Vragen om over na te denken

- Waarom zou jullie organisatie met cultuur willen/moeten werken? Wat is het probleem of de reden?
- Wat is normaal in de cultuur van jullie organisatie - en wat wordt dus gekopieerd?
- Wat doe je zelf meestal? Conformeren of confronteren? Negeren en tolereren?
- Hoe beïnvloeden bepaalde interacties en acties de productiviteit, innovatie, financiële resultaten, veranderingsbereidheid, verzuim en betrokkenheid?
- Wat zou je willen veranderen aan de cultuur?

1.8 Samenvatting

Organisatiecultuur ontstaat overal waar mensen samenwerken via interacties, acties en reacties. Mensen vormen samen een cultuur en die cultuur vormt de mensen die erbij horen.

Cultuur omvat het wereldbeeld, overtuigingen, waarden, criteria, normen en sociale rangen, wat je wel en niet doet, wat je wel en niet zegt, en hoe dan. In het kort: organisatiecultuur is wat en hoe we collectief denken en doen.

Cultuur beantwoordt vijf universele vragen:

Wie zijn we?

Wat is onze bijdrage en wat doen we?

Waarom doen we het?

Hoe doen we de dingen hier?

Wanneer en waar doen we ons ding (het best)?

De business case om met cultuur te werken is dat het productie en prestaties beïnvloedt, arbeidstevredenheid, de foutenmarge, kwaliteit en klanttevredenheid, innovatie, werving en

retentie, medewerkerbetrokkenheid, verandervermogen en wendbaarheid. Cultuur bepaalt ook of fusies, overnames en reorganisaties lukken of niet. Als je niet met cultuur werkt, dan werkt de cultuur je mogelijk tegen.

In een giftige cultuur kan het productiviteitsverlies oplopen tot 40%, volgens Sutton. Een harde cultuur leidt ook tot fors productiviteitsverlies per jaar (Porath en Pearson).

Kotter en Heskett toonden aan dat een effectieve cultuur het 20-30 procent beter doet dan de concurrentie in dezelfde markt. Cameron ontdekte dat een positief klimaat, relaties, communicatie en betekenis leiden tot “positieve deviantie” ofwel “high performance” - wat de cijfers kan verhogen met 30-40%

We leren de cultuur door anderen te kopiëren, en we houden deze in stand door elkaar te coachen en corrigeren. Dit werkt zo sterk omdat we diep van binnen bij een groep te willen horen.

Cultuur houdt zichzelf in stand door herhaalde interacties en acties. Verander je consequent de interacties en acties, dan beïnvloed je uiteindelijk de cultuur. Dagelijks en dynamisch beslis je of je akkoord of niet akkoord gaat in interacties. Je werkt dus dagelijks aan cultuur door je acties en interacties.

Cultuur is niet direct te veranderen, maar wel te beïnvloeden. Omdat je anderen niet kunt veranderen, moet je ze erbij betrekken.

Leiders zijn belangrijk om de cultuur te vormen, maar volgers spelen ook een belangrijke rol. Een organisatie is zowel een piramide als een netwerk. Leiders kunnen het niet alleen, medewerkers ook niet. Er is wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding.

Hoofdstuk 3

Hoe beoordeel je cultuur met het Concurrerende Waarden Model?

We weten nu wat het fenomeen organisatiecultuur inhoudt en wat er belangrijk is voor een succesvolle ontwikkeling van cultuur en organisatieverandering. Voordat je de cultuur kunt ontwikkelen moet je de huidige cultuur in beeld brengen: wat is de manier waarop we de dingen hier doen? Daarna beoordeel je: wat kan er beter, wat zou anders moeten of kunnen – gegeven het doel dat we willen bereiken of probleem dat we willen oplossen? Wat zou de beste toekomstige cultuur voor ons zijn?

In dit hoofdstuk laat ik je het Concurrerende Waarden Model zien dat ik hiervoor gebruik.

3.1 Observatie of Cultuurmeting?

Een beoordeling van de huidige cultuur en een richting voor de gewenste cultuur kun je opstellen door kwalitatief observeren of kwantitatief meten, of een combinatie van deze twee manieren.

Observatie

Bij de antropologische benadering verzamel je kwalitatieve data door observatie, liefst participerende observatie. Je ziet gedrag en hoort opmerkingen en er gebeurt van alles. Je observeert de feiten en interpreteert wat ze zouden kunnen betekenen. Je stelt terloops vragen of interviewt mensen formeel over wat ze geloven, denken, doen. Je ziet wie de langste spreektijd krijgt in vergaderingen, wie besluit, wie met wie overlegt, enzovoorts. Je leest bedrijfsdocumenten om erachter te komen wat belangrijk wordt gevonden, welke taal wordt gebruikt. Wat wordt beoordeeld in een functioneringsgesprek? Welke cijfers of meetpunten worden bijgehouden? Wat staat er in personeelsadvertenties, wat is het officiële beleid?

De oogst van deze benadering is rijke, kwalitatieve informatie die veel duidelijk kan maken. Misschien wordt hieruit al duidelijk wat er moet veranderen om de organisatie beter te laten functioneren.

Het nadeel kan zijn dat het tijdrovend is en dat de verzamelde informatie zo divers en specifiek is dat het niet makkelijk is om de rode draad te zien. Je kunt heel veel data hebben zonder

structuur of hoofdlijn. Dat werkt niet lekker, ook omdat het minder goed over te brengen is aan anderen.

Observatie: waar moet je op letten?

De antropologische benadering werkt het beste onder de volgende voorwaarden:

- Je moet feiten kunnen onderscheiden van interpretaties. Dat klinkt logisch, maar het is soms makkelijker gezegd dan gedaan. Je moet je oordeel en verwachtingen opschorten, en waarnemen met een open geest. Je kunt dit trainen met oefeningen (o.a. mindfulness).
- Je kunt dit het beste samen met collega's doen zodat de observaties en interpretaties "intersubjectief" zijn. Niemand kan volledig objectief zijn maar samen kun je de rode draad in verschillende observaties door verschillende mensen vinden - een rode draad waar ieder het over eens is: "Ja, dat zijn wij, dat is onze cultuur."

Cultuurmeting

Bij de sociologische benadering gebruik je een kwantitatieve, gevalideerde en wetenschappelijk geverifieerde cultuurmeting: een "bril" om kenmerken te categoriseren en dus cultuurtypen te onderscheiden, gebaseerd op een model. Vragenlijsten en metingen verzamelen data door alle organisatieleden te vragen naar hun ervaringen - en vergelijken die met het gevalideerde model.

Een cultuurmeting levert kwantitatieve, maar ook kwalitatieve informatie op van alle deelnemers - gebaseerd op een gevalideerd model met cultuurkenmerken. Het biedt snel een redelijk objectieve blik, waarbij de data gestructureerd zijn in cultuurtypen, en doordat er meerdere deelnemers zijn is het cultuurbeeld ook "intersubjectief". Het is niet één ervaring of individu. Cultuur is de "intersubjectieve laag" van de werkelijkheid: niet objectief, niet subjectief, maar intersubjectief. Dat betekent dat wij gezamenlijk ervaren dat het "waar", "normaal" en "betekenisvol" is.

Het nadeel kan zijn dat een organisatie-brede cultuurmeting verwachtingen wekt van een grote ophanden zijnde verandering (als het niet goed wordt uitgelegd) en dat sommige mensen er zenuwachtig van kunnen worden. Ook zie je alleen wat het model vooronderstelt - en zou je iets specifiek over het hoofd kunnen zien wat belangrijk is, in de dagelijkse "manier waarop we de dingen hier doen". Er is altijd een vertaalslag nodig van het gevalideerde model naar de realiteit van de organisatie. "Wat is typerend voor ons?"

Een cultuurmeting biedt een goede basis om de huidige cultuur in beeld te brengen, maar daarna is een dialoog nodig: wat doen we er nu mee? Dat geldt overigens ook voor de informatie uit de antropologische benadering.

Cultuurmeting: waar moet je op letten?

Een cultuurmeting werkt het beste onder de volgende voorwaarden:

- Nodig iedereen van een team, afdeling of organisatie uit om de meting in te vullen. Sluit niemand buiten.
- Vraag een derde partij om de meting te doen, zodat deze veilig en objectief is voor de respondenten.
- Communiceer duidelijk waarom je de meting doet en wat je met de uitslag wilt doen. Zorg ervoor dat iedere deelnemer de uitslag kan bekijken.
- Bereid workshops voor waarin je een dialoog kunt hebben over de uitslag. Doe geen meting als je niet met de resultaten wilt werken.
- Maak deelname aan de meting en de dialoog vrijwillig. Werk met de mensen die geïnteresseerd zijn in cultuur en die willen delen en meedenken. Als er geen energie, tijd of interesse is, is dat een indicatie dat er iets anders speelt. Misschien zijn er andere prioriteiten en te grote werkdrukten, of is er wantrouwen of bezorgdheid.

Het beste van beide benaderingen

Ik werk graag met een cultuurmeting als “reality-check” omdat je snel veel mensen (intersubjectief) om kwalitatieve en kwantitatieve informatie kunt vragen. Mijn favoriet is het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), ontwikkeld door Robert Quinn en Kim Cameron. [27] De meting levert een tweedimensionale kaart op - maar die kaart is niet hetzelfde als het driedimensionale land waarin de cultuur zich afspeelt. Daarom organiseer ik na de meting een cultuurworkshop waar we de cultuurprofielen aanvullen met voorbeelden en een dialoog houden over wat er zou kunnen verbeteren. Zo maken we de waarden uit het meet-model operationeel en concreet. “Hoe doen wij dat hier dan precies?”

De keuze is aan jou. Ga je voor interviews en observaties of zet je eerst een gevalideerde cultuurmeting in, om die daarna aan te vullen met voorbeelden in een dialoog met de collega's? Hoe je het ook doet - het bewust en consistent werken aan cultuur levert een organisatie altijd voordeel op. Van simpelweg "beter weten wie wij zijn" tot meer omzet en resultaten dankzij verbeteringen.

3.2 Wat is het Concurrerende Waarden Model?

De cultuurmeting “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) van Cameron en Quinn aan de University van Michigan is gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model; een van de meest gebruikte cultuurmodellen. Meer dan 10.000 organisaties gebruikten dit model in de afgelopen dertig jaar (ten Have, 2003). We bekijken de OCAI cultuurmeting en de cultuurprofielen in hoofdstuk 4. Eerst duiken we in de details van dit fundamentele cultuurmodel.

Behalve het Concurrerende Waarden Model zijn er nog meer cultuurmodellen. Ik vergelijk ze op mijn Engelstalige blog en in mijn boek *Developing a Positive Culture* [28]. Mijn keuze voor dit model is gebaseerd op de eenvoud en diepgang van de vier cultuurtypen. Iedereen herkent ze, kan ze onthouden en ermee werken. Ieder heeft zijn of haar eigen voorkeur. Het model is simpel maar wetenschappelijk solide en bruikbaar. Het is fantastisch gereedschap voor een betekenisvolle dialoog over “wie we zijn, wat we willen en hoe we denken en doen” en je kunt het prima combineren met andere modellen en instrumenten om leiderschap te ontwikkelen en de structuur, strategie en processen aan te passen zodat deze samenwerken met een effectieve cultuur om de organisatie doelen te bereiken.

Het Concurrerende Waarden Model, origineel het Competing Values Framework (CVF) genoemd, ontstond uit het onderzoek naar de effectiviteit van organisaties (Quinn & Rohrbaugh, 1981). De criteria die het verschil maken voor organisaties zijn de dimensies intern-extern en stabiliteit-flexibiliteit.

Intern of Extern

Een organisatie met een interne oriëntatie kijkt naar binnen: men is gericht op samenwerking, integratie van activiteiten en coördinatie. Dit leidt binnen de organisatie tot een neiging om af te stemmen op de groep.

Met een externe oriëntatie daarentegen, kijkt een organisatie bij voorkeur naar buiten; wat de markt doet, wat er mogelijk is met de nieuwste technologie, wat de concurrentie doet, wat klanten willen. Dit kan binnen de organisatie leiden tot meer differentiatie in activiteiten en is meer individueel georiënteerd.

Om succesvol te zijn op de lange termijn zijn zowel een interne als externe oriëntatie nodig, maar organisaties (en mensen) hebben meestal een voorkeur. Een beweeglijke, snelle markt zal de externe blik versterken, terwijl een interne gerichtheid prima werkt in een stabiele, voor-spelbare markt.

Bij de dimensie Intern-Extern zie je direct de “concurrerende” aard van de waarden: organisaties en mensen moeten op de korte termijn kiezen waarop ze hun aandacht richten. Je kunt niet op dit moment tegelijkertijd naar binnen én naar buiten kijken. Op korte termijn is het dus of-of, op lange termijn en-en.

Stabiel of Flexibel

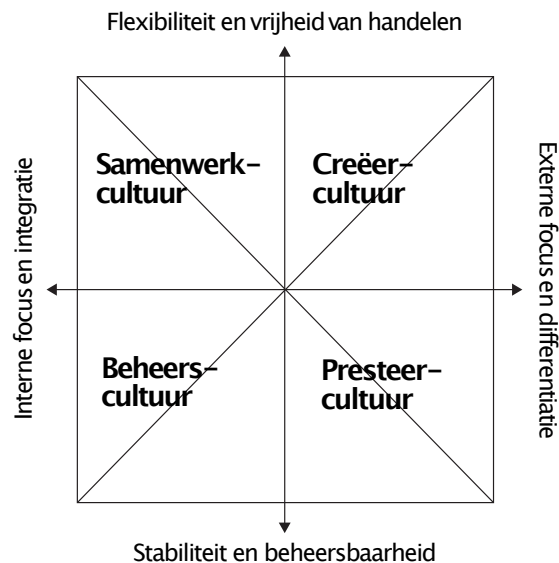
De tweede bepalende dimensie is de positie tussen stabiliteit en flexibiliteit. Organisaties die stabiliteit waarderen houden van duidelijke structuren, planning, budgetten en betrouwbaarheid. De achterliggende aanname is dat de werkelijkheid gekend, gepland, en zonodig

beheerst kan worden. Ze zien vooral de lineaire processen.

Organisaties die flexibiliteit waarderen accepteren dat je niet alles kunt voorspellen en beheersen - en houden rekening met niet-lineaire processen en gebeurtenissen. Ze hebben een flexibele houding en passen zich snel aan veranderende omstandigheden aan, waardoor ze meer kijken naar mensen en activiteiten dan naar structuren, procedures en plannen.

De tegenstelling tussen stabiliteit en flexibiliteit betekent dat ze niet allebei tegelijkertijd bepalend kunnen zijn in een organisatie. Of je neigt naar planning en control, of je neigt naar creatie en improvisatie. Organisaties kunnen net zoals mensen hun geld, aandacht en tijd maar één keer besteden - dus op een bepaald moment in de tijd is een van de dimensies dominant. Ook hier is het op de korte termijn of-of, maar op lange termijn en-en. Beide standpunten zijn waar en nuttig. Zoals de filosoof Heraclitus al zei: de rivier stroomt en de rivier blijft altijd hetzelfde.

Cameron en Quinn ontdekten dat succesvolle organisaties alle dimensies gebruiken als de situatie daarom vraagt en daarom soms tegenstrijdig gedrag laten zien - maar iedere organisatie heeft een voorkeur en daardoor een herkenbare cultuurmix van deze vier cultuurtypen.



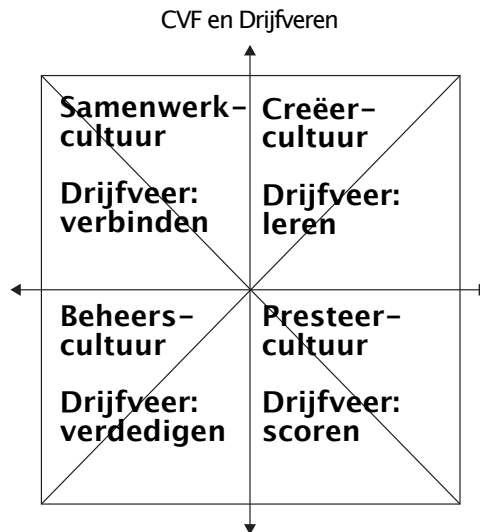
De polariteiten vormen tezamen een matrix met vier cultuurtypen. Horizontaal zie je de interne en externe oriëntatie, verticaal de dimensies flexibiliteit en stabiliteit. Quinn gebruikt in zijn laatste boek andere benamingen met werkwoorden, die de essentie van een cultuurtype goed weergeven. Ik gebruik hieronder deze nieuwe benamingen.

De grootste tegenstellingen in het CVF bevinden zich op de schuine assen:

De Samenwerkcultuur en de Presteercultuur zijn heel anders. Samenwerkcultuur is intern gericht, flexibel en mensgericht - terwijl de Presteercultuur extern gericht, stabiel en resultaatgericht is. Hier vinden we een bekende tegenstelling mensgericht versus taakgericht.

De andere grote tegenstelling is die tussen de Beheerscultuur (intern gericht, stabiel, voorzichtig en conformerend) en de Creëercultuur (extern gericht, flexibel, risico-bereid en autonoom). Hier vinden we de dimensie voorzichtigheid versus risicobereidheid.

Het Concurrerende Waarden Model is gevalideerd door een grote hoeveelheid gedegen onderzoek (Denison, 1990; Howard, 1998; Deshpande & Farley, 2004). Het correspondeert met ander onderzoek dat beschrijft hoe mensen zich gedragen als ze iets organiseren (Linnenluecke, 2010; Ralston, Tong, Terpstra, Wang & Egri, 2006; Cameron & Quinn, 2006). Ook komt het CVF overeen met de vier biologische drijfveren in het menselijk brein: de behoefte om je te verbinden (Samenwerkcultuur), om te leren (Creëercultuur), om te scoren en bereiken (Presteercultuur), en om je te verdedigen (Beheerscultuur) (Paul Lawrence, Nitin Nohria, 2002). Het CVF is ook gerelateerd aan de “Big Five” persoonlijkheidskenmerken. Daar kijken we naar in paragraaf 3.5.



Door deze “archetypische” basis, kan het Concurrerende Waarden Model gecombineerd worden met veel andere modellen en gereedschappen op het gebied van leiderschap, cultuur en verandering. Daarom ook herkennen mensen er veel in en zijn de cultuurtypen makkelijk te onthouden.

De wetenschappelijke basis is uitstekend, maar wat voor organisaties telt is de praktische toepasbaarheid. Het CVF laat je zien wat mensen waarderen en wat de nadruk heeft als ze het werk organiseren - of het nu om een organisatie, een sportclub, een wijkvereniging of een familie gaat.

3.3 Wat zijn de vier Cultuurtypen?

Gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model, is de uitkomst van de OCAI-meting een cultuurprofiel met een mix van vier cultuurtypen: de ondernemende Creëercultuur, de mensgerichte Samenwerkcultuur, de procesgerichte Beheerscultuur, en de resultaatgerichte Presteecultuur. Iedere cultuurtype heeft de onderliggende dimensie stabiliteit of flexibiliteit, intern of extern georiënteerd. Daaruit volgt een aantal kenmerken die het cultuurtype beschrijven.

Creëercultuur

Dit is een dynamische en creatieve werkomgeving. Leidinggevend worden gezien als ondernemend, innovatief en kunnen risico's nemen. Dat wordt ook gewaardeerd bij medewerkers. Wat mensen bindt zijn experimenteerdrang en vernieuwing. Vooruitstrevendheid staat hoog in het vaandel. Het lange-termijn doel is groeien en nieuwe resources creëren. Nieuwe projecten, producten en diensten zijn een teken van succes. De organisatie stimuleert individueel initiatief en professionele vrijheid.

Slogan: Doe nieuwe dingen

Kleur: geel

Creëer, vernieuw, visionaire toekomst

Omgaan met verandering, onzekerheid, en risico

Vrijheid van denken en handelen, regels kunnen overtreden

Zorgvuldige experimenten, leren van fouten, snel falen en verbeteren

Neiging tot risico, niet bang voor ambiguïteit en onzekerheid

Geschikt voor: Transformationele verandering

Leiderschapsrollen: ondernemers en visionairs

Effectiviteitscriteria: Innovatie, visie en verandering leiden tot effectiviteit

Strategie voor waardecreatie: transformatie, wendbaarheid, verrassing en plezier, nieuwe normen creëren, behoeften voorzien, voortdurende verbetering, creatieve oplossingen bedenken

Komt voor in technische start-ups, technologiegedreven sectoren als communicatie, duurzaamheid, maar ook bij innovatieve dienstverleners zoals AirBNB en Uber. Organisaties met Creëercultuur als dominante type: opleidingsplatform Springest en (a-typisch!) Zorgverzekeraar DSW (met Samenwerkcultuur als tweede).

Samenwerkcultuur

Dit is een vriendelijke werkomgeving. Mensen hebben veel gemeen en het kan voelen als een

Dankwoord

Ik geniet altijd van lezen, leren en schrijven. Daar ben ik dankbaar voor. Ik had dit boek niet kunnen schrijven zonder de hulp en inzichten van mijn partner Marcel Lamers en de vele schrijvers en onderzoekers die mij inspireerden waarbij Kim Cameron & Robert Quinn een prominente plaats innemen.

Dank aan al degenen die meelazen en in het bijzonder Woody van Olffen, Marijke Hoejenbos en Marjan de Ruijter die de puntjes op de i zetten.

Dank je wel aan mijn directe collega-consultants en aan mijn klanten voor hun openheid, vragen en inzichten! Laten we organisatiecultuur ontwikkelen zodat mensen en resultaten floreren, en organisaties bijdragen aan een leefbare toekomst.

Over de auteur

Marcella Bremer werkt als cultuurconsultant, auteur en blogger. In 2020 staat ze voor het vierde achtereenvolgende jaar in de Global Guru lijst voor organisatiecultuur. Sinds ze afstudeerde als MScBA Bedrijfskunde van Rotterdam School of Management werkte ze in en met vele verschillende organisaties, sinds 1998 vanuit haar eigen bedrijf. Vanaf 2007 is haar werkerterrein internationaal, in bijna alle sectoren: overheid, onderwijs, zorg, defensie, olie, fabrieken, multinationals, stichtingen.

Samen met Marcel Lamers startte ze Kikker Groep, OCAI online, de online Positive Culture Academy en de blog Leadership & Change Magazine. Haar Engelstalige boeken zijn "Organizational Culture Change" en "Developing a Positive Culture where People and Performance Thrive".

OCAI online biedt het door Cameron & Quinn ontwikkelde Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) aan. Zie ocai-online.com en de Nederlandstalige informatie op ocai-online.com/nl.

Bij de betaalde OCAI-cultuurmeting voor teams en organisaties, kun je de werkkits downloaden met handleiding en kant-en-klare presentatie-slides om de cultuurworkshop te begeleiden zoals in dit boek wordt beschreven.

De online Positive Culture Academy op *positive-culture.com* laat je in een interactief programma ervaren hoe je een positieve cultuur ontwikkelt.

De internationale blog staat op *leadershipandchangemagazine.com*

De Nederlandse blog staat op de Nederlandse OCAI website.

Marcella leidt een paar keer per jaar een meerdaagse workshop om met het Concurrerende Waarden Model, cultuur, verandering en positief leiderschap te leren werken.

Neem gerust contact op of nodig me uit op LinkedIn:
linkedin.com/in/marcellabremer?locale=nl_NL