

De olievlek aanpak voor cultuurverandering

1. Inleiding

Dit document is geschreven voor directeuren en bestuurders die graag de cultuur binnen hun organisatie (of organisatieonderdeel) willen veranderen en op zoek zijn naar een manier om de cultuurverandering te realiseren. Het beschrijft een aanpak die afwijkt van hetgeen gebruikelijk is, relatief weinig kost en in de praktijk succesvol is gebleken. De aanpak is gebaseerd op een cultuur-structuur verandering dat ik als organisatiecoach heb gefaciliteerd. Daarbij hebben mijn opdrachtgever en ik een nieuwe aanpak ontwikkeld die effectief is gebleken. De cultuurverandering is in volle gang. De verandering vindt plaats op eigen kracht en kost daardoor relatief weinig geld. De inhuur van externe deskundigheid is minimaal evenals de inzet van dure cultuuronderzoeken en tijdverslindende cultuurbijeenkomsten.

Het document bestaat uit twee delen.

In deel een staat beschreven wat ik onder cultuur versta en hoe cultuurverandering werkt. Kennis over de werking van cultuurverandering in zijn algemeenheid is nodig om een aanpak te ontwikkelen die effectief is.

In deel twee wordt de olievlek aanpak beschreven die u kunt inzetten voor het veranderen van de cultuur binnen uw organisatie of een organisatieonderdeel.

Deel 1. Hoe werkt cultuurverandering

- Paragraaf 2. Wat is organisatiecultuur en wat kan je er mee?
- Paragraaf 3. Cultuurverandering gaat via gedrag.
- Paragraaf 4. Waarom de cultuur veranderen.
- Paragraaf 5. Wie brengen de cultuurverandering op gang.

Deel 2. Aanpak cultuurverandering

- Paragraaf 6. Samenvatting aanpak
- Paragraaf 7. Organisatiedoelstellingen centraal
- Paragraaf 8. De sterke mensen vinden
- Paragraaf 9. De sterke mensen faciliteren
- Paragraaf 10. De cultuurverandering verankeren

Deel 1: Hoe werkt cultuurverandering

2. Wat is organisatiecultuur en wat kan je er mee?

Er is veel geschreven over de vraag wat nu een organisatiecultuur is. Een eenduidige en wetenschappelijk gedragen definitie heb ik niet kunnen vinden. Bij het stellen van de tweede vraag; “En wat kun je er nu mee in de verander praktijk? “, wordt het antwoord vaak in algemene termen omschreven. Een definitie die mij het meest aanspreekt is die van Braun en Kramer (zie kader).

De omschrijving van Braun en Kremer geeft geen concreet antwoord op de vraag wat een cultuur is. Dat antwoord blijft abstract. Maar de omschrijving geeft wel richting aan het antwoord op de vraag “Wat kun je er nu mee?”. De volgende passage geeft houvast:

- Cultuur vernieuwt zichzelf voortdurend in de dialoog tussen en het handelen van mensen.

Volgens deze definitie zijn er twee activiteiten die tot cultuurverandering kunnen leiden:

1. Dialoog tussen mensen.
2. Handelen van mensen.

Overall scheppen groepen mensen orde in de chaos met het doel het leven meer richting en inhoud te geven. Zij creëren een gedeelde werkelijkheid die we cultuur noemen. Cultuur is een samenhangend geheel van antwoorden op de twee basale overlevingsvragen van een groep mensen:

1. Hoe overleven wij als organisatie in de externe omgeving?
2. Hoe regelen we onze interne integratie?

Elke culturele uiting, waarde, gedrag, overtuiging heeft nut of heeft dit in het verleden gehad voor de leden van de organisatie. Cultuur vernieuwt zichzelf voortdurend in de dialoog tussen en het handelen van mensen. Cultuurverandering ontstaat wanneer de bestaande ordening van relaties (tussen mensen, met dingen, enz.), betekenissen en gedragspatronen verandert.

Bron: “De corporate Tribe” van Braun en Kramer

Van de twee activiteiten die volgens Braun en Kramer tot cultuurverandering kunnen leiden, het gedrag en de dialoog, laat ik de dialoog buiten beschouwing. De dialoog is in mijn ogen een van de gedragingen die mensen, naast alle andere gedragingen, vertonen. Daarmee sluit ik de dialoog niet uit bij cultuur beïnvloeding maar schaar ik het onder andere gedragingen die van invloed zijn op cultuurverandering zoals bijvoorbeeld stijl van samenwerken of stijl van leidinggeven.

3. Cultuurverandering gaat via gedrag

De organisatiecultuur ontwikkelt zich via verandering van gedrag van individuen. Het interactiepatroon dat daarop volgt is bepalend of de cultuur zich daadwerkelijk gaat ontwikkelen. In het interactiepatroon spelen twee krachten. Enerzijds de kracht die is gericht op het behoud van de bestaande cultuur. Deze kracht is ontzettend sterk omdat die is verankerd in de normen en waarden van “alle werknemers” en de hele manier van werken binnen de organisatie. Anderzijds de kracht van degenen die ander gedrag vertonen of willen vertonen. Er zijn vier factoren die van invloed zijn op de sterkte van de veranderkracht:

- De functie van degene die ander gedrag vertoont. De impact van ander gedrag van de directeur is over het algemeen groter dan de impact van ander gedrag van de administratief medewerker.
- De mate waarin degenen die ander gedrag vertonen in staat zijn dat te (blijven) doen ondanks de tegenkrachten die op hen inwerken. Dat vergt stevig persoonlijk leiderschap, het vermogen jezelf te leiden.

- De mate waarin de personen die ander gedrag vertonen worden gevolgd door anderen. Allemaal kennen we de informele leiders. Personen die worden gevolgd door anderen terwijl tussen hen geen formele hiërarchische relatie bestaat. Informele leiders kunnen veel invloed hebben, zowel in positieve als negatieve zin. Het informele leiderschap van degenen die ander gedrag vertonen en het effect daarvan is van invloed op de veranderkracht.
- De mate waarin degenen die ander gedrag vertonen elkaar versterken. De gezamenlijke kracht van de individuen wordt sterker door onder andere kennisdeling, onderlinge steun of het beter benutten van elkaars kwaliteiten.

De optelsom van de vier factoren bepalen de sterkte van de kracht. Bij voorbeeld twee leidinggevendenden die beschikken over sterk persoonlijk leiderschap, door veel mensen als informeel leider worden gevolgd en in staat zijn elkaar optimaal te versterken vormen samen een sterke veranderkracht. Veel minder kracht heeft een uitvoerende medewerker met sterk persoonlijk leiderschap maar weinig volgers en geen maatje om de krachten te bundelen.

4. Waarom de cultuur veranderen

De cultuur vernieuwt zich voortdurend zoals Braun en Kramer zeggen. In het dagelijkse werk vinden allerlei ontwikkelingen en activiteiten plaats die van invloed kunnen zijn op de cultuur. Zo kan het aantrekken van een nieuw teamlid of juist het vertrek van een teamlid in meer of mindere mate invloed zijn op de cultuur binnen dat team. Zo zijn er nog veel meer voorbeelden te noemen. De cultuurvernieuwing vindt voortdurend plaats. Ook als niet expliciet wordt gestuurd op cultuurverandering. Pas als de cultuur zich in een richting heeft ontwikkeld die niet wenselijk is bestaat de behoefte de cultuur te veranderen.

Veranderen van de cultuur is nooit een doel op zich. Het vertrekpunt van elk organisatievraagstuk is de missie, de reden van bestaan van de organisatie. Een cultuur verandertraject dat niet rechtstreeks is gelinkt aan het beter realiseren van de missie heeft geen toegevoegde waarde. Maar hoe wordt nu de link tussen de cultuur en de missie gelegd?

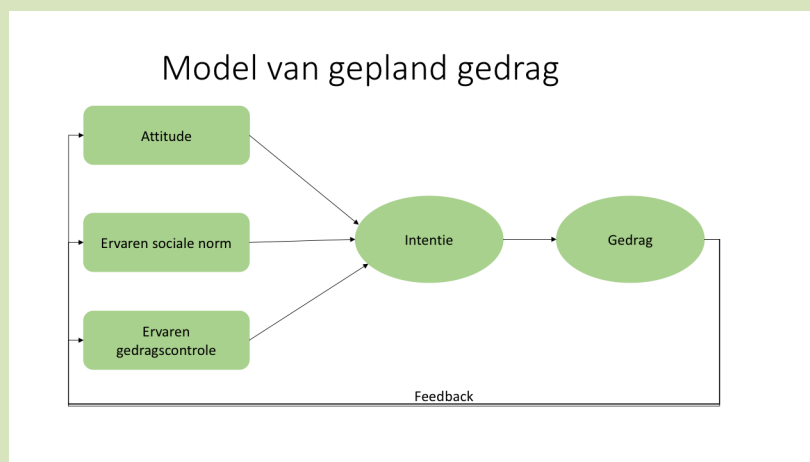
Uit de voorgaande paragrafen is gebleken dat het begrip cultuur moeilijk is te vatten. Een vaag begrip laat zich moeilijk meten. Gedrag is een beter begrip om cultuurdoelstellingen aan op te hangen. Het gewenste gedrag is concreet te omschrijven en daarmee voor iedereen te begrijpen en waarneembaar. En minstens even belangrijk, zoals eerder beschreven, cultuurverandering vindt plaats via gedrag. Tenslotte heeft gedrag als aangrijpingspunt nog het voordeel dat kan worden gedifferentieerd naar groepen en individuen. De gewenste verandering kan worden gericht op diegenen op wie het betrekking heeft. Dat komt de efficiëntie en effectiviteit van het verandertraject te goede.

5. Wie brengen de cultuurverandering op gang

Individueen die zich in het dagelijkse werk anders gedragen dan gebruikelijk, brengen de cultuurverandering op gang. Dat dienen sterke mensen te zijn. Zij hebben veel weerstand te overwinnen want de kracht die gericht is op behoud van het bestaande is enorm. Maar wie zijn nu de sterke mensen die de cultuurverandering op gang brengen? Over welke eigenschappen beschikken zij? Het model van gepland gedrag is een hulpmiddel om dat te bepalen.

Model van gepland gedrag

Het model gaat ervan uit dat gedrag vooral voortkomt uit de intentie die iemand heeft dat gedrag te tonen. De intentie wordt beïnvloed door 3 factoren.



- **Attitude:** De mening over het gedrag. Als iemand bijvoorbeeld van mening is dat roken slecht voor de gezondheid is zal de intentie in te gaan roken niet groot zijn.
- **Ervaren sociale norm:** Mensen willen graag ergens bij horen. Gedragen en meningen van anderen zijn belangrijk. Als iemand zich in een gezelschap bevindt waarin niemand rookt zal de intentie om te gaan roken niet groot zijn.
- **Ervaren gedragscontrole:** De mate waarin iemand denkt in staat te zijn het getoonde gedrag te vertonen. Het gaat er niet om of iemand het werkelijk kan maar welke perceptie iemand heeft.

Het getoonde gedrag levert feedback op die van invloed kan zijn op de attitude, de ervaren sociale norm en ervaren gedragscontrole.

Eigenschappen van de sterke mensen

Aan de hand van het model van gepland gedrag beschikken de sterke mensen over de volgende eigenschappen:

- voldoende lef om af te wijken van de ervaren norm sociale norm.
- voldoende vertrouwen in het eigen vermogen het gewenste gedrag te vertonen.
- een positieve attitude ten opzichte van het gewenste gedrag.

Deel 2: Aanpak Cultuurverandering

6. Samenvatting aanpak

Zoals in deel 1 staat beschreven komt de cultuurverandering op gang door de zogenaamde sterke mensen. Een logische eerste stap is de vraag hoe de gewenste cultuurverandering bijdraagt aan het beter realiseren van de missie. Daarover gaat paragraaf 7. De paragraaf die daarop volgt gaat over het vinden van de sterke mensen. Een volgende stap is het versterken van de veranderkracht waarover de zogenaamde sterke mensen beschikken. Dat doet u door hen op de juiste manier te faciliteren. In paragraaf 9 wordt beschreven hoe u hen daarbij kan faciliteren. Een laatste stap is het verankeren van de nieuwe cultuur. Het belangrijkste aspect van verankering is de kwaliteit van leiding maar ook de inrichting van structuren spelen daarin een rol. Paragraaf 10 gaat over verankering.

7. Organisatiedoelstellingen centraal

Veranderen van de cultuur is nooit een doel op zich maar aan afgeleide van een hoger liggend doel, het beter realiseren van de missie. De concretisering van de missie, de organisatiedoelstellingen, dienen centraal te staan in het verandertraject. Ook als duidelijk is dat cultuurverandering wenselijk is om de missie beter te realiseren. Het is raadzaam de term cultuurverandering niet te gebruiken als u toch een cultuurverandering wilt realiseren.

- Cultuur is het gevolg van gedrag van individuen in de praktijk. Niet als gevolg van allerlei cultuur gerichte activiteiten die naast het dagelijkse werk plaats vinden zoals heidagen, teambuilding, cultuuronderzoeken, enz. Mijn ervaring is dat dit soort activiteiten vaak een bevestiging zijn van de bestaande cultuur. Dat is juist net wat je niet wilt. De bedoeling is de cultuur te veranderen.
- Cultuur is een ingewikkeld en moeilijk te grijpen concept. Door cultuurverandering centraal te stellen bestaat het risico dat mensen een afwachtende of negatieve houding aannemen. Enerzijds door de vaagheid van het concept “cultuur”. Daardoor is het vaak niet duidelijk waarover het gaat en op wie de wens tot verandering betrekking heeft. Anderzijds kan de wens tot verandering van de cultuur overkomen als een negatief waardeoordeel over de huidige en soms al jarenlang succesvolle wijze van werken worden opgevat. Dat helpt niet om diezelfde medewerkers te verleiden zich in de toekomst anders te gedragen. Daarom is het verstandig de cultuur niet te benadrukken in een verandertraject. Veel verstandiger is het om de verandering op te hangen aan zo concreet mogelijke organisatiedoelstellingen. Dus wat gaan we doen en in gang zetten, op welke manier om onze missie beter te realiseren?

Dat wil niet zeggen dat cultuurverandering niet belangrijk is. Integendeel. Maar de verandering vindt plaats door de manier waarop mensen zich (anders) gedragen in de praktijk. Niet door expliciete cultuur trajecten. Het cultuurtraject hangt u op een aan een inhoudelijke programma, bijvoorbeeld een strategische agenda, dat is gericht op het beter realiseren van de missie.

8. De sterke mensen vinden

Bent u sterk genoeg?

Indien u een cultuurverandering wenst te realiseren binnen uw organisatie of een onderdeel daarvan is uw eerste vraag: “Behoor ik zelf tot de sterke mensen”. Alleen als u de volgende vragen met een volle overtuiging tot een volmondig ja kunt beantwoorden is het zinvol te beginnen aan een cultuur verandertraject.:

- Heb ik het lef om tegen bestaande normen en waarden in te handelen?
- Heb ik er voldoende vertrouwen in dat ik zelf in staat ben/wordt het gewenste gedrag te vertonen?
- Sta ik volledig achter het gedrag dat van mij gaat worden gevraagd?

Stille wateren hebben diepe gronden

De sterke mensen die u zoekt kunnen zich op allerlei plekken binnen de organisatie bevinden. De kans is vrij groot dat de sterke mensen die u zoekt moeilijk zijn te vinden. Vaak zijn zij onzichtbaar. De goed zichtbare mensen zijn meestal diegenen die de huidige cultuur bestendigen of versterken en dat wenst u juist te veranderen. Degenen die in staat zijn de nieuwe cultuur te kunnen vlottrekken zijn vaak ondergesneeuwd in de bestaande cultuur.

De olievlekwerking

Het ondoenlijk, maar ook onnodig om bij de start alle mogelijke sterke mensen binnen uw organisatie te identificeren. In eerste instantie is het doel voldoende sterke mensen te vinden om de beweging op gang te brengen. Zodra de beweging op gang komt zullen zich mensen aansluiten bij de beweging. Ongetwijfeld zullen daar potentieel sterke mensen tussen zitten. Door vervolgens hen te faciliteren wordt de beweging groter en sterker.

Passende aanpak: een eerste cultuurinterventie

De manier waarop mensen worden geselecteerd is een uiting van de cultuur. Bij een formele organisatie ligt het voor de hand dat eerst een procedure wordt vastgesteld voor het vinden van de juiste mensen voordat worden overgegaan tot actie. Als wordt gestreefd naar een minder formele cultuur is het mogelijk raadzaam een informele aanpak te hanteren. Omdat u daarmee afwijkt van wat gebruikelijk is doet u een eerste cultuurinterventie. U kunt erop rekenen dat daarmee de krachten op behoud gaan loskomen. U krijgt met de eerste weerstand te maken en uw persoonlijk leiderschap zal daardoor worden uitgedaagd. Houdt u vast aan de nieuwe aanpak of gaat u overstag?

9. De sterke mensen faciliteren

Cultuurverandering vraagt om ander gedrag van individuen in de dagelijkse praktijk. Voor hen die de gedragsverandering op gang brengen is dat niet eenvoudig vanwege de weerstand die zij tegenkomen. De sterke krachten die zijn gericht op behoud zullen zich tegen hen keren. De sterke mensen op een goede manier faciliteren versnelt het veranderproces.

Sterke mensen sterk positioneren

Zoals in paragraaf 2 is aangegeven is de positionering van de sterke medewerkers van invloed op de veranderkracht. Door hen op strategisch belangrijke posities te plaatsen wordt hun invloed versterkt. Voorbeelden daarvan zijn:

- a. Belangrijke hiërarchische posities.
- b. Belangrijke projectmatige functies.

Ad a. Benoemingen op belangrijke hiërarchische posities kunnen alleen plaatsvinden als die betreffende posities vrijkomen. Het is om het even hoe die posities zijn vrijgekomen. Posities kunnen vrijkomen omdat iemand onverwacht van baan veranderd. Maar ook is het mogelijk dat u posities creëert of bewust iemand van zijn positie haalt waardoor er ruimte ontstaat om daarop een sterke persoon te plaatsen.

Ad b. Benoemingen op projectmatige functies kunnen plaatsvinden als er belangrijke projecten zijn. Maar wat zijn nu belangrijke projecten? Dat zijn in ieder geval projecten die inhoudelijk rechtstreeks verband houden met het beter realiseren van de missie. Zoals in het onderwijs de visie op onderwijs, visie op ontwikkeling personeel, enz. Maar ook kan worden gedacht aan minder ingrijpende inhoudelijke opdrachten die sterke personen de gelegenheid bieden te groeien en prestige te ontwikkelen. Bij het matchen van sterke mensen op projecten is het van belang af te wegen of de sterke persoon niet overvraagd maar ook niet ondervraagd wordt. In beide gevallen is de kans aanwezig dat u de sterke persoon kwijtraakt als voortrekker van het veranderproces.

Coachen, intervisie, training

Om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop sterke mensen kunnen worden gefaciliteerd is het Ijsbergmodel een goed hulpmiddel. Het geeft inzicht in de aspecten die van invloed zijn op het zichtbare gedrag.

David McClelland laat aan de hand van een ijsberg zien hoe gedragsverandering gerealiseerd kan worden. Boven de waterlijn bevindt zich het topje van de ijsberg. Dit vergelijkt McClelland met het zichtbare gedrag en kennis van mensen. Het grootste gedeelte van de ijsberg bevindt zich onder de waterlijn. Hier bevinden zich de onbewuste en onzichtbare overtuigingen, normen en waarden, eigenschappen en motieven van mensen.



De componenten onder de waterlijn van het ijsbergmodel van McClelland, zoals overtuigingen, hebben invloed op het zichtbare gedrag en kennis. Ze kunnen versterkend of blokkerend werken. Voor het realiseren van gedragsverandering is het daarom van belang om ook onder de waterlijn te kijken.

Op basis van het bovenstaande model dient het faciliteren van de sterke mensen in het ontwikkelen en tonen van het gewenste gedrag te worden gericht op het doen (leren door actie) en/of denken (leren door opvattingen bewust worden) en/of willen (levenslessen).

- Doen: Trainingen en cursussen zijn uitermate geschikt om de kennis en vaardigheden te ontwikkelen.
- Denken en willen: Coaching on-the-job, intervisie en mentoraat grijpen vooral in op het denken en het willen.

De effectiviteit van de faciliteiten die worden ingezet wordt bepaald door de mate waarin het aansluit bij het aangrijpingspunt voor de gedragsontwikkeling. Dat verschilt per individu. Ook is het van essentieel belang dat elke individu vrij is om al dan niet gebruik te maken van de aangeboden faciliteiten. Het is algemeen bekend dat het met tegenzin volgen van een training of coaching traject geen effect heeft. Het bieden van faciliteiten aan de sterke mensen is in eerste instantie individueel maatwerk. Groepsinterventies zijn zinvol indien de optelsom van de individuele aangrijpingspunten daar aanleiding toe geven. Zo kan het zinvol zijn een training/cursus voor de sterke mensen te organiseren indien meerdere mensen behoefte hebben aan bijvoorbeeld kennisdeling of het ontwikkelen van vaardigheden. Zoals eerder gezegd zijn groepsgerichte interventies vooral zinvol bij leren op het gebied van kennis, vaardigheden en gedrag.

10. Verankering cultuurverandering

De cultuurverandering wordt op gang gebracht door de sterke mensen. Maar hoe zorgt u er nu voor dat de nieuwe cultuur zich als een olievlek spreidt over de hele organisatie en onomkeerbaar is.

1. Voorbeeldgedrag van uzelf

Het zal u niet onbekend voorkomen dat voorbeeldgedrag van uzelf bijdraagt aan de verandering. U zult ongetwijfeld naar eer en geweten uw rol als voorbeeld voor anderen invullen. Of het gedrag het effect heeft dat u beoogt is niet met zekerheid te voorspellen. Daarom is het van belang uw voelhorens binnen de organisatie regelmatig uit te steken en eerlijke feedback vanuit de organisatie op uw gedrag en het effect daarvan te organiseren. En zorg ervoor dat u zichzelf goed faciliteert met coaching/intervisie/mentoraat van onafhankelijke, positief kritische buitenstaanders die het beste met u voor hebben.

2. Kwaliteit van de leiding

Uw belangrijkste aangrijpingspunt om de verandering te borgen is de kwaliteit van de leiding. Leidinggevendens hebben het meeste impact op het gedrag van de werknemers binnen het organisatieonderdeel waaraan hij/zij leiding geeft. Door op leidinggevende posities mensen te benoemen die in staat zijn een team en daarbinnen de individuen zodanig te sturen dat het gewenste gedrag optreedt borgt u de verandering.

3. Formele structuren

Het is bekend dat verandering van structuur niet vanzelfsprekend leidt tot verandering van gedrag. Toch is het van belang bij een cultuurverandering ook te kijken naar de structuren binnen de organisatie. Structuren kunnen gewenst gedrag belemmeren of stimuleren. Een organisatie die graag het multidisciplinair wil werken en stimuleren heeft grotere kans op succes als de formele structuur bestaat uit multidisciplinaire teams in plaats van specialistische teams. Multidisciplinaire teams bieden echter geen garantie voor multidisciplinair werken. Het gedrag van hen die het team vormen en het gedrag van de leidinggevende van het team bepaalt of er ook daadwerkelijk multidisciplinair wordt gewerkt. Een ander voorbeeld over de impact van structuur op de samenwerking is het gebruik van ruimtes. Dat hebben we allemaal weleens gezien of aan den lijve ondervonden. 10 mensen in een kantoortuin werken anders samen dan 10 mensen die elk een kamertje hebben verspreid over het land. Het wegnemen van formele structuren die het gewenste gedrag belemmeren of het opzetten van nieuwe of andere structuren die uitnodigen tot het gewenste gedrag, ondersteunen een cultuurverandering maar bieden geen garantie.

4. Dynamiek volgen en bijsturen

De verandering wordt op gang gebracht door de sterke mensen. Het interactiepatroon dat daarop volgt is niet te voorspellen. Zo staan er mogelijk mensen op die dat in de oude cultuur nog nooit hadden gedaan. Maar ook het omgekeerde is mogelijk. Mensen die zien dat zij hun informele macht aan het verliezen zijn gaan anders dan anders de strijd aan en zullen proberen de ontwikkeling te ondermijnen. Maar ook kunnen zich onvoorziene externe ontwikkelingen voordoen, systemen moeten worden herzien, enz. die kunnen worden benut om de cultuurverandering te versnellen. Het is aan de leiding die dynamiek goed te volgen

en bij te sturen als dat nodig is. Daarbij gaat het zowel om het benutten van onvoorziene kansen die zich aandienen als het elimineren van belemmerende ontwikkelingen.