

10 principes om de **organisatiecultuur** te benutten en verbeteren

Jon Katzenbach, Carolin Oelschlegel en James Thomas

De organisatiecultuur veranderen is lastig, zo blijkt keer op keer in de praktijk. Maar het is niet onmogelijk. De crux is gebruik te maken van wat je niet kunt veranderen door sommige emotionele krachten binnen de bestaande cultuur op een andere manier te benutten. Oftewel, 10 principes om uw organisatiecultuur beter te begrijpen, benutten en verbeteren.

De organisatiecultuur is belangrijk voor bedrijfssucces. Maar cultuur is lastig te veranderen, zo leert de praktijk. Sterker, wij denken dat snelle, grootschalige cultuurveranderingen onmogelijk zijn. Cultuur is immers de fundamentele persoonlijkheid van een bedrijf, de essentie van hoe mensen daarbinnen met elkaar omgaan en werken. Anders gezegd, cultuur is een zichzelf in stand houdend gedragspatroon dat bepaalt hoe dingen worden gedaan.

Het is onmogelijk om snel grootschalige cultuurveranderingen in bedrijven door te voeren, zo leren talloze praktijkvoorbeelden. Wat kunnen managers wel doen? Onder andere gebruikmaken van wat er is, focussen op het veranderen van enkele belangrijke gedragingen, authentieke informele leiders inzetten en de kracht van emoties van werknemers benutten. Oftewel, tien principes om de organisatiecultuur te gebruiken en te verbeteren, en daarmee de kans op financieel en operationeel succes te vergroten.

Bedrijfsculturen zijn ongrijpbaar complex, vernieuwen zich continu en evolueren langzaam, vooral door geleidelijke verschuivingen in leiderschap, strategie en andere omstandigheden. Dat verander je niet 1-2-3 met een formeel programma, een memo van hogerhand of posters met 'onze nieuwe waarden'.

Hoe kunnen managers dan wel werken aan en met cultuur? Op basis van onderzoek beschrijven we 10 principes van organisatiecultuur. Door de principes te hanteren, kan uw organisatie leren cultuur(elementen) te benutten en verbeteren, en zo de kans op financieel en operationeel succes vergroten.

1. Werk met en binnen je huidige culturele situatie

Diep-ingebodde culturen kunnen niet zomaar worden vervangen, geüpgraded of grondig herzien. In zekere zin is uw huidige cultuursituatie een 'gegeven', met componenten die het bedrijf natuurlijke voordelen opleveren of juist belemmeren. Om effectief met cultuur te werken moet je haar begrijpen, (h)erkennen welke kenmerken overheersend en consistent zijn, en bepalen on-

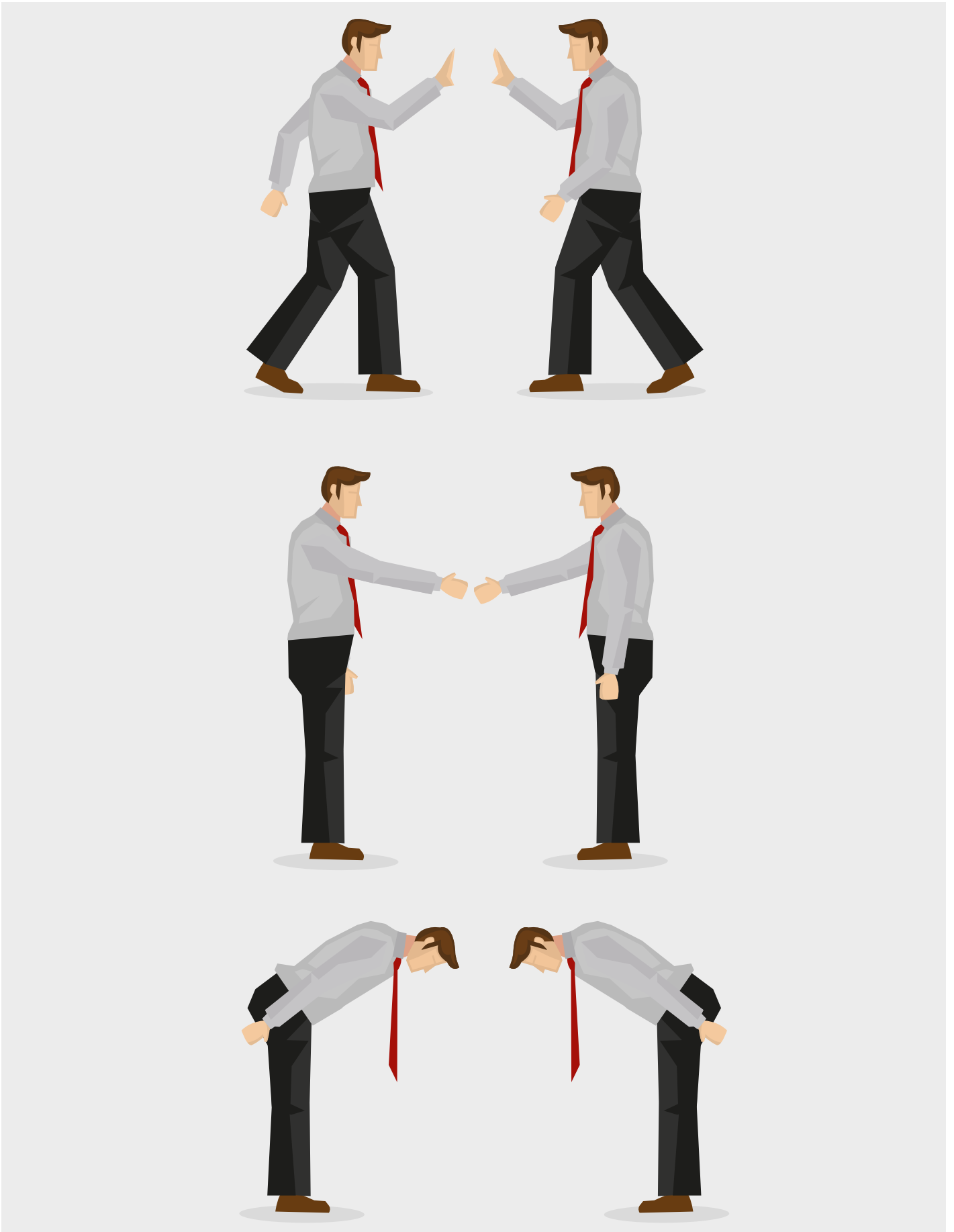
Cultuur is veel meer een kwestie van doen dan van zeggen

der welke omstandigheden deze kenmerken 'helpen of hinderen'.

Een intern-gerichte farmaceut bijvoorbeeld, had moeite met marketing van nieuwe medicijnen. Het cultuurkenmerk 'meer waarde hechten aan de mening van collega's dan van externen' werd daarom benut in een veranderprogramma, waarin werknemers door collega's werden beloond als ze zich extra inspanden om klanten te ondersteunen. Door erkenning van een nieuw soort intern gezag, boorde het bedrijf een krachtige, bestaande emotionele trigger aan, waarmee nieuw (strategisch belangrijk) gedrag bij de salesafdeling werd opgewekt.

2. Verander gedrag en mindsets zullen volgen

De gangbare opvatting is dat gedragsverandering volgt op mentale verschuivingen. In



Informeel leiders kunnen helpen ideeën 'viral' te laten gaan

werkelijkheid is cultuur veel meer een kwestie van doen dan van zeggen. Cultuurveranderingsprogramma's op basis van glossy brochures met nieuwe waarden, top-down boodschappen en training, veranderen zelden menselijke gedragingen en overtuigingen. Sterker, neurowetenschappelijk onderzoek duidt erop dat mensen eerder 'al handelend overtuigingen krijgen' dan 'vanuit denken handelen'. Verandering van cruciale gedragingen – veranderingen die tastbaar, navolgbaar, herhaalbaar, waarneembaar, meetbaar zijn – is dus een goed vertrekpunt. Denk aan gedragsverandering door empowerment (meer beslissingsvrijheid geven) of samenwerking stimuleren (organiseren teamsessies). Een bedrijf bijvoorbeeld wilde de werkplek veiliger maken. In plaats van waarschuwborden op te hangen, werden schoonmaakacties georganiseerd. Het opruimen als team resulteerde in meer trots op de werkplek, zorg voor elkaar en oog voor/aanspreken op onveilige situaties: veranderd gedrag, veranderde mindset!

3. Focus op enkele kritieke gedragingen

In de gangbare opvatting moet iedereen alles veranderen wat niet perfect is. Maar bedrijven moeten juist rigoureus selecteren en focussen op 'the critical few': een klein aantal belangrijke gedragingen die, als ze worden toegepast door grote aantallen mensen, veel impact zullen hebben. Selecteer enkele dingen die mensen door het bedrijf heen doen die de performance positief beïnvloeden. Bijvoorbeeld manieren om meetings te beginnen, met klanten te praten, samen te werken of elkaar te steunen. Zorg dat de gedragingen overeenstemmen met de bedrijfsstrategie. Check ook of mensen zich er goed bij voelen, zodat je emotioneel commitment aanboort. Vertaal de gedragingen vervolgens in eenvoudige, praktische stappen, die mensen dagelijks kunnen

zetten. Selecteer dan groepen werknemers die al openstaan voor de nieuwe gedragingen en die ze hoogstwaarschijnlijk zullen implementeren en verspreiden.

4. Zet uw authentieke informele leiders in

Gezag op basis van formele positie moet niet worden verward met leiderschap. Leiderschap is een natuurlijke eigenschap, die informeel wordt uitgeoefend en vertoond, ongeacht titel of positie in het organigram. Authentieke informele leiders kunnen via interviews, onderzoek en tools (zoals organisatie-netwerkanalyse) worden geïdentificeerd en vervolgens worden ingeschakeld als bondgenoten die gedragsverandering kunnen beïnvloeden via 'showing by doing'.

Een voorbeeld is de *networker*, de medewerker die iedereen kent, communiceert en relaties heeft met allerlei disciplines. Andere typen authentieke informele leiders zijn *pride builders* (meesters in motiveren), *exemplars* (gerespecteerde rolmodellen) en *early adopters*, die enthousiast nieuwe technologieën, processen en werkwijzen oppakken en ermee experimenteren.

5. Laat uw formele leiders niet ontkomen

De meeste organisaties zijn geneigd cultuur door te schuiven naar human resources. Maar leiders in de hele organisatie zijn cruciaal voor het bewaken en promoten van gewenst gedrag, het opwekken van persoonlijke gevoelens en het versterken van cultuur. Het uitstralen van persoonlijk commitment maakt dat anderen volgen. Als werknemers geen overeenkomst zien tussen de verkondigde organisatiecultuur en de cultuur die formele leiders volgen, zullen ze snel afhaken en het gedrag van senior managers kopiëren. De top moet de gewenste verandering laten zien. Ook hier geldt het *critical few*-principe: een paar 'juiste' leiders moeten meedoen om het proces te starten.

6. Koppel gedragingen aan businessdoelen

Communiceren over gevoelens, motivaties en waarden – allemaal vitale elementen van

sterke culturen – wordt al snel abstract. Mensen haken af als ze niet weten hoe ze (gedrags)adviezen moeten vertalen in hun dagelijkse werk. Geef daarom tastbare, goed omschreven voorbeelden van hoe culturele interventies leiden tot betere performance en financiële resultaten. Selecteer gedragingen die specifiek gericht zijn op een verbeterde bedrijfsperformance en die mettertijd gemeten kunnen worden. Een bedrijf wilde besparen op onderhoudskosten. De *critical few*-gedragingen omvatten 'empowerment' en 'goede besluitvorming'. Een rolmodel-leider besloot de kosten voor werknemers zichtbaar te maken, door prijskaartjes op machineonderdelen te plakken. Dit leidde tot bewustere beslissingen over reparatie of vervanging van de apparatuur, forse kostenbesparingen (die werden gecommuniceerd en beloofd) en een verandering in focus en mindset.

7. Laat de impact snel zien

Als mensen horen over nieuwe, belangrijke initiatieven en inspanningen, maar ze zien en merken er maandenlang niks van, dan haken ze af en worden cynisch. Daarom is het belangrijk de impact van culturele inspanningen op bedrijfsresultaten zo snel mogelijk te laten zien. Een effectieve methode hiervoor is het opzetten van *high-profile* pilotprojecten. Pilots hebben een relatief laag risico en introduceren specifieke gedragingen die kunnen worden geëvalueerd en beoordeeld. Vaak zijn ze gebaseerd op een dashboard dat de gewenste impact, gebruikte tactieken en specifieke metingen beschrijft. Gewapend met zichtbare, positieve pilotuitkomsten kunnen veranderingen vervolgens eenvoudiger bedrijfsbreed worden uitgerold.

8. Gebruik cross-organisatiemethoden om 'viral' te gaan

Ideeën kunnen viraal worden verspreid door organisatieafdelingen en functies, zowel top-down als bottom-up. Een krachtige manier om ideeën te verspreiden is via social media: blogs, posts en tweets – niet van senior managers, maar van authentieke informele leiders. Dat social media effectiever kunnen zijn

Wie cultuur intelligent en respectvol benadert, kan sneller concurrentievoordeel behalen

dan traditionele distributiemethoden om nieuws en informatie te verspreiden, staat inmiddels wel vast. Hetzelfde geldt voor kritieke gedragingen. Mensen zijn vaak ontvankelijker voor veranderingen in 'hoe we de dingen hier doen' als die veranderingen worden aanbevolen of gedeeld door vrienden of collega's – en niet door iemand die ze beroepsmatig moet verkopen.

Gedrag 'viral' laten gaan is een vak apart. Een voorbeeld is een methode waarbij een bedrijf begint met enkele zorgvuldig geselecteerde groepen van 12-15 informele leiders in drie, vier verschillende bedrijfsonderdelen. Na enkele weken worden nog eens 10 tot 15 groepen informele leiders in elke businessunit opgezet. Na zo'n drie maanden worden de bestaande groepen gestimuleerd om uit te breiden met nieuwe mensen. Weer 3-6 maanden later worden de groepen autonoom: ze mogen hun eigen expansie beheren. Intussen faciliteert het bedrijf verbindingen tussen groepen om kennis en inzichten uit te wisselen. Terwijl het gedrag wordt verspreid, ziet de ondernemingsleiding, naast peer- en leiderschapserkenning, de performance toenemen.

9. Stem programma-inspanningen af op gedragingen

Informele leiders kunnen dus helpen ideeën 'viral' te laten gaan. Maar het is ook belangrijk de nieuwe culturele richting te matchen met bestaande manieren van werken. Informele mechanismen en culturele interventies moeten aanvullend zijn op, en geïntegreerd worden in, de gangbare formele organisatiecomponenten.

Door de structuur te bieden waarin mensen werken – via organisatiedesign, human resources, lean procesverbetering – biedt de

formele organisatie een rationele motivatie voor acties van werknemers, terwijl de informele organisatie kan zorgen voor het emotionele commitment dat zo kenmerkend is voor optimale performance.

Een voorbeeld is het U.S. Marine Corps, waar formeel en informeel leiderschap perfect geïntegreerd zijn in de formele organisatiestructuur: formele en informele leiders binnen de diverse lagen en units (squads, divisies, bataljons) weten exact van elkaar wie, wanneer geacht wordt wat te doen en de leiding (over) te nemen.

10. Blijf uw culturele situatie actief managen

Het is belangrijk de culturele krachten in organisaties actief te monitoren, managen en updaten. Waarom? Omdat de cultuur als zij aansluit bij strategische en operationele prioriteiten, verborgen bronnen van energie en motivatie kan bieden die veranderingen sterker kunnen versnellen dan formele processen en programma's. En ook een cultuur die vandaag zeer effectief is, kan morgen onvoldoende zijn.

Southwest Airlines is al 40 jaar succesvol in een branche waar zelfs de grootste spelers onderuitgaan. Cultuur is hierin cruciaal.

Southwest bouwt bewust en continu aan een omgeving waarin werknemers op één staan; boven klanten en eigenaren. Dat zorgt voor een enorm emotioneel commitment en trots bij werknemers, wat resulteert in excellente klantenservice.

Belangrijke vragen

Wie cultuur intelligent en respectvol benadert, als een milieu waarin u en uw onderneming leven, kan sneller concurrentievoordeel behalen. De beste manier is uzelf eerst een aantal vragen te stellen: Wat zijn de belangrijkste emotionele krachten die bepalen wat uw mensen doen? Welke paar gedragsveranderingen zijn het belangrijkste om strategische en operationele doelstellingen te halen? Wie zijn de authentieke informele leiders die u kunt inzetten? En wat kunnen u, en andere senior managers, anders doen om die kritieke gedragingen uit te dragen en te versterken?

Verwacht echter geen revolutionaire resultaten: een cultuur verandert geleidelijk. Maar wie er zorgvuldig mee omgaat, kan beschikken over krachtige emotionele bronnen, die veel waarde kunnen opleveren.

Jon Katzenbach is bestsellerauteur, adviseur bij Strategy& (PwC's strategy consulting group), managing director van PwC US en oprichter van Katzenbach Center.

Carolyn Oelschlegel is directeur van Katzenbach Center for Strategy& en van PwC US.

James Thomas is thought leader in organisatiecultuur bij Strategy& en leidt het Katzenbach Center in het Midden-Oosten.

strategy+business
Spring 2016

Titel: 10 Principles of Organizational Culture
Samenvatting: Heiny van den Ham