



Delft University of Technology

Cultuurgericht adviseren

de Roos, Cécile; Guldenmund, Frank

Publication date

2017

Document Version

Final published version

Published in

NVVK Info

Citation (APA)

de Roos, C., & Guldenmund, F. (2017). Cultuurgericht adviseren. *NVVK Info*, 26(3), 32-35.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Cultuurgericht adviseren

Ervaart u als adviseur ook dat u bijvoorbeeld prima overweg kunt met een afdeling Engineering, maar dat u bij een andere afdeling in dezelfde organisatie niet zomaar over de drempel mag komen? Dan biedt dit artikel wellicht handvatten om deze dynamiek te begrijpen en er iets mee te doen.

| TEKST CÉCILE DE ROOS EN FRANK GULDENMUND

Iedereen behoort graag tot een groep en wordt daarin graag gehoord en gewaardeerd. Dit geldt evengoed voor adviseurs. Maar succes boeken als adviseur gaat niet vanzelf. De kern van 'cultuurgericht adviseren' is aansluiting vinden bij de gedragspatronen en -waarden die binnen een groep spelen. Het verschil tussen subculturen binnen een organisatie illustreren wij met het model van Cameron en Quinn (2011). Zij onderscheiden vier cultuurtypen, ieder met hun eigen oriëntatie, voorkeur voor een bepaald soort leider, hun drijvende waarden en notie van wat effectiviteit inhoudt (zie figuur 1). Geen van deze typen is superieur of ondermaats, het is een waardevrije indeling.

Artikelenreeks 'Adviseren'

Dit is het vijfde artikel in deze reeks. Adviseren is een van de kernactiviteiten van de veiligheidskundige. Om als adviseur successen te kunnen boeken, is het niet voldoende alleen expert te zijn op veiligheidsgebied. Of het advies van de veiligheidskundige daadwerkelijk wordt opgevolgd, hangt namelijk af van diverse factoren. Naast de inhoud zijn de rol, de persoonlijke stijl van adviseren, de aanpak en de aansluiting met de 'klant' van doorslaggevend belang. In elk artikel belichten we een bepaalde wijze of benadering van adviseren. Die koppelen we steeds aan een theoretisch kader of model. Vervolgens passen we het model toe op een casus, zodat duidelijk wordt hoe de theorie in de (advies)praktijk te gebruiken is. Zelf een bijdrage leveren of een casus inbrengen? Neem dan contact op met de redactie van NVVKinfo: nvvkinfo@veiligheidskunde.nl.

Cameron en Quinns cultuurtypen zijn de vier kwadranten van een 2 x 2-matrix, met de dimensies 'controle' (flexibel versus stabiel) en 'focus' (intern versus extern gericht). Iedere organisatie (afdeling, groep) heeft 'iets' van alle typen (kwadranten), maar het meest dominante kwadrant bepaalt het uiteindelijke type van een groep.

Wat is cultuurgericht adviseren?

Wanneer wij naar organisaties kijken, valt snel op hoe de mensen met elkaar omgaan in een groep en hoe zij (samen) tot een resultaat komen. De praktijk leert dat elke afdeling binnen een organisatie een eigen dynamiek heeft. Bijvoorbeeld, op de afdeling Verkoop ligt de focus op (het binnenhalen en behouden van) klanten en het behalen van resultaten (cultuurtype: Markt). Bij de afdeling Innovatie en Productontwikkeling daarentegen ligt de nadruk op vernieuwing (cultuurtype: Adhocracy).

Deze verschillen bepalen voor een groot deel hoe de medewerkers met een advies omgaan. Zo zal de afdeling Verkoop vooral willen weten wat de meerwaarde is van veilig werken voor hun verkoopactiviteiten. Zijn zij veel op pad, dan zullen zij minder openstaan voor een beeldschermadvies. Los daarvan houden zij doorgaans van snelle en bondige adviezen. Een adviseur die praat over 'moeten' en 'regels' en allerlei zaken uitgebreid op papier zet, zal de afdeling Verkoop niet snel bekoren. Dit inzicht is belangrijk om te weten hoe een organisatie werkt en hoe de adviseur samen kan werken met en past binnen een subcultuur en/of adviesstijl (met de persoonlijke kenmerken van de adviseur), of juist niet.

Waar kan een adviseur zoal tegenaanlopen bij afdelingen en groepen? Wat heeft cultuurgericht adviseren daarmee



FLEXIBILITEIT EN BEWEGINGSVRIJHEID

INTERNE FOCUS EN INTEGRATIE	FAMILIE Oriëntatie: samenwerkingsgericht Type leider: facilitator, mentor, teambuilder Drijvende waarden: toewijding, communicatie, ontwikkeling Theorie van effectiviteit: ontwikkeling van mensen en participatie creëren effectiviteit	ADHOCRACY Oriëntatie: creativiteitsgericht Type leider: innovator, ondernemer, visionair Drijvende waarden: innovatieve resultaten, transformatie, beweeglijkheid Theorie van effectiviteit: innovatie, visie en nieuwe middelen creëren effectiviteit	EXTERNE FOCUS EN DIFFERENTIATIE
	HIËRARCHIE Oriëntatie: beheersingsgericht Type leider: coördinator, toezichthouder, organisator Drijvende waarden: efficiëntie, tijdloosheid, consistentie en orde Theorie van effectiviteit: beheersing en efficiëntie samen met degelijke processen creëren effectiviteit	MARKT Oriëntatie: competitiegericht Type leider: hardlijner, strijder, producent Drijvende waarden: marktaandeel, doelen bereiken, winstgevendheid Theorie van effectiviteit: agressieve competitie en klantgerichtheid creëren effectiviteit	

STABILITEIT EN CONTROLE

Figuur 1 De vier cultuurtypen volgens het model van Cameron en Quinn (2011)

te maken? Hoe kan de adviseur aansluiten? Aan de hand van een voorbeeld uit onderstaande casus gaan wij hier dieper op in.

Casus

Een veiligheidskundige, werkzaam op een KAM-afdeling, bereidt een advies voor naar aanleiding van de installatie van een nieuwe machine. Het betreft een advies over risico's rondom het werken met de nieuwe machine. Het doel is om twee afdelingen te informeren over de risico's: de ingenieurs die nauw betrokken zijn tijdens de ontwikkelfase van de machine en de monteurs die werken met de nieuwe machine.

De afdeling Engineering bestaat uit een groep jonge mensen met een hbo- of universitaire opleiding. Hun focus ligt op persoonlijke ontwikkeling, individuele vrijheid en creativiteit. De monteurs werken gemiddeld 20 jaar bij het bedrijf. Een prettige samenwerking, goede sfeer en het zich houden aan afspraken staan bij hen voorop.

De veiligheidskundige start zijn presentatie tien minuten later dan afgesproken met een uitgebreide uitleg over de werking van de machine. Na vijf minuten haken de eerste ingenieurs af. Zij zijn zichtbaar verveeld en raadplegen hun telefoon. Dit ergert de veiligheidskundige die zich niet gerespecteerd voelt en hij zegt er wat van. Dat valt verkeerd. Een paar ingenieurs 'gaan koffie halen' en keren niet meer terug.

Vervolgens nodigt de veiligheidskundige de groep uit om samen naar de machine te gaan. Hij is zijn veiligheids-

schoenen vergeten. Dit de laatste druppel en een van de monteurs spreekt hem aan: 'Hoe kunnen we jouw advies nu serieus nemen als je zelf geen veiligheidsschoenen draagt en te laat komt?'

Hoe dan wel?

Werken bij een groot productiebedrijf is een uitdaging. Enerzijds zijn er ondersteunende stafafdelingen met elk hun eigen specialisatie. Anderzijds werkt het merendeel daarvan voor de productieafdelingen waar de focus ligt op het uitvoeren en behalen van doelen. De omgangsvormen en -normen per afdeling zijn in een grotere organisatie soms erg verschillend. Op de ene afdeling hangt men slingers op als er iemand jarig is en eet men gezamenlijk gebak. Op een andere afdeling is het muisstil en kan iemand geïrriteerd de deur dicht doen wanneer mensen even staan te lachen op de gang. Gedrag patronen van individuen hangen samen met de basisopvattingen en -waarden van hun groep, van hun afdeling. Deze patronen dragen ondermeer bij aan het gevoel van veiligheid, saamhorigheid en groepsbinding (of de afwezigheid ervan). De waarden en omgangsvormen binnen een groep zijn bij cultuurgericht adviseren de uitgangspunten voor vervolgstappen. Wanneer een adviseur op een afdeling komt, is hij een buitenstaander. Hij kan deze afstand alleen overbruggen door rekening te houden met de gebruiken en waarden binnen de groep. Hun overtuigingen (waar geloven zij in?), hun waarden (wat vinden zij belangrijk?) en hun motivatie (wat drijft hen?) geven uiteindelijk richting aan het adviestraject.

Cameron en Quinn hebben met hun Concurrerende Waarden Model een betrekkelijk eenvoudige indeling met vier organisatieculturen opgesteld, met bijbehorende eigenschappen per cultuurtype. Op basis van deze indeling kan een adviseur zijn stijl toespitsen op een subcultuur.

De familiecultuur

- Effectief op afdelingen waar de zorg voor mensen centraal staat. Teamvorming en belangenbehartiging voor anderen zijn belangrijke waarden. De woorden WIJ en SAMEN staan centraal.
- Motiverend: betrokkenheid tonen, emotie dulden, met elkaar bepalen wie wat gaat doen.
- Demotiverend: competitie aanmoedigen, medewerkers onder druk zetten, gelijkwaardigheid ontkennen.
- Passende begeleiding en advies is gericht op het begrip van anderen: empathie, actief luisteren, denken in 'wij', elkaar complimenteren.

De hiërarchiecultuur

- Effectief op afdelingen waar procesbeheersing of probleemoplossing belangrijk is, zoals het toepassen van kwaliteitsinstrumenten bij onderzoek of controleactiviteiten. De begrippen OP TIJD en DUIDELIJKHEID staan centraal.
- Motiverend: waardering tonen, goed voorbeeld geven, afwijkend gedrag bestraffen, vertellen hoe iets moet gebeuren.
- Demotiverend: te laat komen, afspraken herroepen of slordig werken.
- Passende begeleiding en advies is gericht op duidelijke kaders: het goede voorbeeld geven, verantwoordelijkheid geven en nemen, plannen en organiseren, feitelijkheden en bewust omgaan met tijd.



De nadruk ligt op aansluiting van de adviseur bij verschillende subculturen in een organisatie

De adhocratiecultuur

- Effectief op afdelingen waar vernieuwing noodzakelijk is, zoals de ontwikkeling van producten, trainingen, of verandermanagement. De begrippen VRIJHEID en CREATIVITEIT staan centraal.
- Motiverend: vrijheid bieden, nieuwe inzichten geven, complexiteit benadrukken, vertellen waarom zaken zo gaan.
- Demotiverend: regels zonder uitleg, vrijheid beperken, repetitieve taken of klussen met weinig aandacht voor visie en concepten.
- Passende begeleiding en advies is gericht op kennis: ruimte geven aan innovatie, inspireren, tijd nemen voor analyse en vraagstukken doorgronden.

De marktcultuur

- Effectief op afdelingen waar productiviteitsverbetering speelt, door vertaling van nieuwe klantvoorkeuren of vergroting van concurrentievermogen. De begrippen RESULTAAT en UITDAGING staan centraal.
- Motiverend: direct belonen, respect tonen, invloed geven, deadlines, slagkracht tonen.
- Demotiverend: slappe houding, twijfel, herhaaldelijk excuses aandragen (slachtoffergedrag).
- Passende begeleiding en advies is gericht op standvastigheid: urgentie creëren, direct doen wat in 2 minuten te doen is, focussen op de meest effectieve besluiten, de snelheid erin en de druk erop houden.

En nu?

Terugkerend naar de casus, had de veiligheidkundige rekening kunnen (of moeten) houden met de behoeften van de ingenieurs door hen zelf uitleg te laten geven over de machine. De daaropvolgende discussie over risico's had eveneens tot nieuwe inzichten kunnen leiden en was daarmee motiverender voor de groep geweest. Omdat de adviseur altijd te gast is op een afdeling, had de veiligheidkundige één van de monteurs het bezoek op de werkvloer kunnen (of moeten) laten leiden. Dat hij geen voorbeeldgedrag toonde (te laat komen, geen veiligheidsschoenen aan) werkte bovendien demotiverend voor deze groep.

Conclusie

De theorie, principes en interventies van Cameron en Quinns cultuurtypen zijn gebruikt als aanvulling op of een integratie met klantgericht adviseren. De adviseur gedraagt zich als gast van een afdeling en past zijn stijl daarop aan. Cultuurgericht adviseren is een meer theoretische benadering, die voor sommige adviseurs misschien wat gekunsteld lijkt. In de praktijk blijkt deze aanpak nuttig en levert het (meer) waardering op van de klant. ■

Referentie

Kim S. Cameron en Robert E. Quinn (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden (derde herziene editie). Amsterdam: Boom Uitgevers.

Cécile de Roos is zelfstandig adviseur, Frank Guldenmund universitair docent bij de Technische Universiteit Delft, sectie Veiligheidskunde.