
**Fractalenonderzoek:
snel, confronterend
en waardevol inzicht
in jullie specifieke
cultuurpatronen**



Gewoon aan de slag
Voor de verandering van binnenuit

Just another day in the office...

Tussen alle overleggen door heb je een gesprek met de directeur over de voortgang van het cultuurtraject dat op jouw bordje ligt. Hij valt met de deur in huis: 'Hoe staat het met het cultuurtraject? Zien we al effect bij de medewerkers?'

Een terechte vraag, die je jezelf ook dagelijks stelt. Je werkt er al maanden keihard aan. Je hebt werkgroepen en een stuurgroep ingericht. Je hebt een adviesbureau ingeschakeld die de hele organisatie meeneemt in workshops en trainingen. In theorie is iedereen 'opgelijnd'. Er zijn ook best een paar leuke initiatieven gestart. Alle seinen op groen, zou je denken.

Maar is de organisatie nou echt in beweging?

Die vraag knaagt. Met alle inzet en goede intenties verwacht je intussen wel structureel ander gedrag in de organisatie. En dat is er niet.

Dus ja, hoe het staat met de beweging? Niet best, als je eerlijk bent. 'We doen ontzettend veel maar ik zie nog geen blijvende verandering ontstaan.' Hoe kom je verder? In gesprek met je MT komen jullie op het idee om een cultuuronderzoek te doen. Om toch eens te weten te komen wat er werkelijk speelt en wat de verandering belemmert. Maar je twijfelt: gaat dat echt helpen? En hoeveel tijd gaat dat wel niet kosten? Je hebt al zoveel gevraagd van de organisatie. Er moet ook nog gewoon gewerkt worden...

Misschien een korte klap dan? Even Googelen en je ontdekt dat allerlei korte cultuurdiagnoses 'te koop' zijn. Maar je ziet de prachtige plaat en dito verslag alweer in de la verdwijnen. Vaak te abstract en te weinig aanknopingspunten om ook iets mee te doen. Nee, daar geloof je ook niet in.

Kan het anders?

Ja, dat kan. Met een fractalenonderzoek.

Een fractalenonderzoek is een laagdrempelige én betekenisvolle manier om snel inzicht te krijgen in je organisatiecultuur. Niet in grote woorden, maar in praktische voorbeelden uit jullie dagelijkse praktijk. Voorbeelden die in al hun kleinheid doorkijkjes geven in de grotere patronen.

Even bij het begin beginnen: **wat zijn fractalen?**

Fractalen zijn mini-uitingen van grotere patronen. Ze hebben dezelfde structuur en kenmerken als het geheel. Je kunt het vergelijken met een stronk broccoli. Een roosje heeft dezelfde structuur als de hele stronk. En als je daar weer een stukje van bekijkt, heeft die ook weer eenzelfde structuur. Wiskundig gezien staat een fractaal voor een oneindig patroon dat zich voortdurend herhaalt. Heel klein en eenvoudig, of groot en complex. Zo kunnen kleine briefjes in de gang of bij de koffieautomaat ('vieze theezakjes weggooien'), de manier waarop vergaderingen keer op keer verlopen, een terloopse opmerking over een collega, persoonlijke spulletjes, grappen of taalgebruik allemaal fractalen zijn van grotere patronen. Uitingen die voor jullie volkomen normaal zijn en die je misschien niet eens opmerkt. En toch kunnen ze veel over je organisatie zeggen.

Fractalen in organisaties zijn dus gedragsuitingen die in mini-vorm een cultuurpatroon laten zien. Die patronen samen vormen op hun beurt je organisatiecultuur. En die cultuur is op zijn beurt weer heel bepalend voor het gedrag in de organisatie, zoals je vaak merkt als veranderingen maar niet van de grond komen.

‘Gedrag vormt je cultuur, net zo goed als cultuur gedrag beïnvloedt.’

De cultuur is niets meer dan de optelsom van al het gedrag in je organisatie.

Bepaalt je cultuur het gedrag in je organisatie, of is het andersom? Een bekende kip-ei vraag. Natuurlijk beïnvloedt cultuur het gedrag, dat is nou juist het probleem waar je mee worstelt. En die cultuur veranderen, dat is taai, want het is ongelofelijk abstract en ongrijpbaar. Maar is dat wel zo? Wat fractalenonderzoek zichtbaar maakt, is dat die cultuur gevormd wordt door allerlei acties die je terugziet in processen, inrichting, gewoontes en gesprekken. Gedrag vormt dus net zo goed je cultuur als dat je cultuur het gedrag beïnvloedt.

Dat betekent dat daar ook je invloed zit: in het aanpakken van het gedrag, in plaats van ‘de cultuur’. Verander je het gedrag, dan verander je ook de cultuur.

Makkelijk? Nee, zeker niet. Maar wel een stuk grijpbaarder.

Lees ook: **Waarom moet je stoppen met de organisatiecultuur de schuld geven (en een voorbeeld nemen aan teamleider Toon)?**

www.gewoonaandeslag.nl/organisatiecultuur-niet-schuldig-congruent-gedrag-gewoon-doen-verandering/

Dat bracht ons op het volgende. Door op zoek te gaan naar die mini-uitingen (fractalen dus), moet je dan ook snel en to-the-point de belangrijkste cultuurpatronen van je organisatie in kaart kunnen brengen. Niet in algemene *bla-bla* termen, maar in heel concrete, tastbare voorbeelden die jullie zelf dagelijks zien.

‘Door op zoek te gaan naar mini-uitingen van je organisatiecultuur (fractalen), kun je snel en met tastbare voorbeelden de belangrijkste cultuurpatronen in kaart brengen.’

Om dit in de praktijk te toetsen deden we in 2019 en 2020 bij vier organisaties fractalenonderzoeken. Niet gehinderd door voorkennis over de organisatie, met onze systemische blik en ‘modelleer-pet’ op rondlopen en kijken, luisteren en voelen. Op zoek naar uitingen die jullie cultuurpatronen tonen. We wilden toetsen of dat kan. Niet de fractalen zien als je de patronen al kent (met voorkennis), maar patronen herleiden uit wat wij als fractalen menen te herkennen (zonder voorkennis). We deden een oproep op LinkedIn en meerdere organisaties wilden deze uitdaging wel aan. We selecteerden vier heel verschillende organisaties waarin we uiteindelijk de proef op de som stelden:

BRM Lasers, Winterswijk
Afdeling van de gemeente Den Haag
Academie van de Hogeschool voor de Kunsten, Amsterdam
Staat van Dienst, Deventer

Met deze vier fractalen-onderzoeken wilden we inzicht krijgen in de vraag:

Kunnen wij zonder voorkennis, via de weg van fractalen iets zinnigs zeggen over jullie organisatiecultuur?

Deze vraag bestaat uit drie subvragen, die de basis vormen van deze whitepaper:

- Kunnen we zonder voorkennis fractalen vinden?
- Zeggen die fractalen iets over de cultuur (heb je daarmee de kern te pakken)?
- Wat voor verschil maakt dat voor mensen in de organisatie (wat kunnen jullie ermee)?

In deze whitepaper beschrijven we wat we ontdekten over wat de onderzoeken voor deze organisaties opleverden en welke kenmerken daaraan bijdroegen.

Wie zijn wij?

Gewoon aan de slag – voor de verandering van binnenuit

Gewoon aan de slag begeleidt sinds 2005 organisaties in verander- en ontwikkelprocessen. We richten ons op de binnenkant van veranderprocessen: daar waar het uiteindelijk echt gebeurt. Ons doel is om duurzame verandering te realiseren door veranderwensen praktisch te maken. We zijn eerlijk over verandering en schuwen het ongemak niet. We verhelderen perspectieven, laten die met elkaar botsen waar nodig en werken zo met het hele organisatiesysteem toe naar gewenste uitkomsten. Wij noemen dit Veranderen 3.0

De fractalenonderzoeken en het komen tot deze whitepaper deden we met partners en samenwerkingspartners van Gewoon aan de slag.

Hoe gaat een fractalenonderzoek in zijn werk?

Een fractalenonderzoek volgt een vast stramien. Waarbij we bij iedere organisatie kijken op welke manier het daar het beste past. Het totale onderzoek, van start tot eind, duurt ca. vijf weken en doorloopt de volgende stappen:

1. Intakegesprek, met 1 van de onderzoekers (de tweede onderzoeker weet vooraf niets: niet eens waar we onderzoek gaan doen) waarin we met de opdrachtgever bespreken wat de verwachtingen zijn. Voor welk deel van de organisatie wil je het onderzoek, wat betekent dat voor waar we gaan observeren en wie kunnen het best de resultaten beoordelen? Op basis daarvan maken we concrete afspraken voor de volgende stappen.
2. Informeren van de (betreffende delen van) de organisatie op een voor de organisatie passende manier. Door de organisatie zelf, afgestemd met onderzoekers. We benoemen dat ze niets anders hoeven te doen dan anders, we alleen komen kijken en luisteren en dat ze te allen tijde kunnen aangeven als het ergens niet kan.
3. Eerste bezoek van ca. 2 à 3 uur door twee onderzoekers. Altijd met twee personen om te voorkomen dat we teveel door een persoonlijk filter waarnemen. We lopen rond, kijken en luisteren mee. Er worden geen interviews gehouden, hooguit stellen we een enkele vraag ter verheldering van wat iets is. Niet om te verklaren. Als er een vergadering is, lopen we daar ook graag even binnen. Door een goede aankondiging hoeven ze dit niet eerst toe te lichten en hoeven ze niet de normale manier van doen te onderbreken. We nemen (veel!) foto's en maken aantekeningen van wat ze horen en wat opvalt. Tussen de bezoeken door maken we vast een eerste voorzichtige 'codering' van de observaties: wat valt op?
4. Tweede bezoek (soms uitgebreid naar meer), ongeveer twee weken later. Tijdens dit vervolgbezoek observeren we opnieuw en toetsen we eerste indrukken. Voor de organisatie is het procedé hetzelfde. Hierna maken we de analyse compleet, en filteren de fractalen uit de observaties voor een gerichte terugkoppeling.
5. Terugkoppeling in een korte workshop met een dwarsdoorsnede van (het onderzochte deel van) de organisatie. Wie dit zijn, is in de intake besproken. Als daar aanleiding voor is op basis van de gevonden cultuurpatronen, nodigen we hier nog enkele andere mensen bij uit. In deze terugkoppeling krijgt iedereen te zien wat we hebben waargenomen (aan de hand van foto's en uitspraken) en welke cultuurpatronen we daarin menen te zien. Deelnemers toetsen deze bevindingen: wat herkennen we, wat niet, wat mist? Samen geven we betekenis.

Afhankelijk van de oorspronkelijke vraagstelling, gaan we hier kort of uitgebreider in op wat deze uitkomsten betekenen voor de organisatie en/of de verandervraag. De terugkoppeling duurt daarmee tussen 1,5 en 4 uur. De aanvullingen en aanpassingen verwerken we in een definitieve eindpresentatie.

Het fractalenonderzoek is daarmee afgerond. De organisatie gaat er zelf mee verder. Of we gaan samen aan de slag met een verandertraject in deze bedding. Uiteraard begeleiden we een verder traject desgewenst met plezier.

Wat maakt een fractalenonderzoek zo krachtig? Vijf unieke kenmerken.

We ontdekten vijf kenmerken die fractalenonderzoek anders-dan-anders maken:

1. Je krijgt via herkenbare voorbeelden- de fractalen- jullie cultuurpatronen in beeld.

De opbrengsten zijn 'eigen' en daardoor direct herkenbaar voor iedereen: je kan er moeilijk omheen.

2. Jullie geven als organisatie zelf betekenis aan de fractalen en patronen.

Wij doen als onderzoekers een voorzet, maar jullie bepalen zelf wat wel en niet past, of hoe het voor jullie samenhangt. Met een dwarsdoorsnede van de organisatie, die zoveel mogelijk het hele systeem representeert. De interpretatie en benoemde cultuurpatronen blijven zo ook 'eigen'. Je hoeft je niet mentaal en emotioneel te verhouden tot een 'model' dat wij inbrengen.

3. Fractalenonderzoek biedt inzicht in wat de voedingsbodem is waarin je veranderingen probeert te realiseren.

Fractalenonderzoek laat sec zien welke cultuurpatronen er in de organisatie zijn. Niet in theorie, maar in de praktijk. Afhankelijk van wat je wilt bereiken, geeft het daarmee inzicht in zowel mogelijkheden als beperkingen voor verandering. Een reality check, maar ook inzicht in hoe je jullie unieke cultuur in beweging kunt krijgen, *dankzij* de cultuurpatronen die er zijn.

4. Fractalenonderzoek biedt concrete handvatten om gewenste veranderingen direct in gang te zetten

Als je weet dat cultuur zich uit in gedrag en gedrag je cultuur vormt, en je krijgt inzicht in jullie cultuurpatronen, dan zie je ook wat je anders kunt doen om daar verandering in aan te brengen. Als er ruimte is voor gedragsverandering, ook al is het maar beperkt, dan biedt fractalenonderzoek concrete handvatten om mee aan de slag te gaan.

5. Fractalenonderzoek is laagdrempelig én betekenisvol tegelijk.

Een fractalenonderzoek onderscheidt zich doordat het weinig tijd kost én de uitkomst is concreet en herkenbaar voor iedereen. Eindelijk wordt je cultuur concreet.

We duiken hierna dieper in de kenmerken. Steeds geven we een of meer voorbeelden uit de fractalenonderzoeken die we bij de genoemde organisaties hebben gedaan. Zo laten we zien hoe dit er in de praktijk uitziet.

'Abstracte thema's als 'eigenaarschap', 'eilandcultuur' of 'sfeer' worden door de beelden concreet en herkenbaar.'

Kenmerk 1: Je krijgt via herkenbare voorbeelden - de fractalen - jullie cultuurpatronen in beeld.

We komen observeren en luisteren. Er worden (veel) foto's gemaakt, gespreksfragmenten opgevangen. Met een systemische blik en de ervaring in vele andere organisaties, modelleren we deze waarnemingen. We analyseren welke patronen we daarin menen te zien doordat dezelfde structuur zich meerdere keren herhaalt.

In de praktijk



Labels, labels, labels. Een fractaal van het cultuurpatroon dat alles geordend moet zijn.

Zoals iemand bij de terugkoppeling aangaf: 'we hadden zelfs een periode dat we how-to's voor how-to's maakten...'



Overall spullen, van iedereen en niemand, waar niemand iets aan doet. Soms geen idee meer van wie de spullen zijn.

Een fractaal van het cultuurpatroon van los zand in combinatie met 'alles moet kunnen'. (icm: wie beslist waarover? Wie beslist of iets weg mag?)



Veel instructies, die steeds niet worden opgevolgd.

Een fractaal van het cultuurpatroon van autonomie boven gezamenlijk belang: je eigen ding doen, in plaats van je voegen naar wat voor het geheel beter werkt.

En de continue strijd tussen die twee.

Deze (vermeende) cultuurpatronen koppelen we terug aan de hand van een selectie van foto's en gespreksfragmenten die het patroon tonen. Door meerdere voorbeelden te laten zien, leggen we de vraag op tafel of hier sprake is van toevalligheden of uitingen van een groter patroon. Jullie zien letterlijk terug hoe jullie in de organisatie doen wat jullie doen. Niet goed of fout, maar gewoon over hoe het 'is' (op deze plek) in de organisatie. Abstracte thema's als 'eigenaarschap', 'eilandcultuur' of 'sfeer' worden door deze beelden concreet en herkenbaar.

Het blijft niet bij een algemene beschrijving waar je je meer of minder in herkent, maar wordt onontkoombaar door de vele voorbeelden die je letterlijk dagelijks tegenkomt.

Kenmerk 2: Jullie geven als organisatie zelf betekenis aan de fractalen en patronen.

De terugkoppeling van foto's en uitspraken vindt plaats met een dwarsdoorsnede van de organisatie in een open gesprek. Die dwarsdoorsnede is belangrijk, omdat we onze waarnemingen willen toetsen met een groep die zoveel mogelijk het (relevante deel van het) systeem representeert.

Tijdens een sessie toetsen we en dagen we de aanwezigen uit om onze conclusies te challenge. We beschouwen de cultuurpatronen die we benoemen slechts als hypothesen: met wat wij zien, zou het zo kunnen zijn dat dit dominante cultuurpatronen zijn.

In dit proces geven jullie gezamenlijk betekenis aan de waarnemingen. Jullie bepalen zelf welke patronen je inderdaad herkent of hoe je observaties anders interpreteert. Soms is dat

direct helder. Soms vraagt het ook een wat langer gesprek. Omdat de observaties niet eenduidig worden geïnterpreteerd of omdat het simpelweg even duurt om onbewuste patronen te gaan herkennen.

Iedereen moet zich hoe dan ook gaan verhouden tot de geobserveerde feiten. De onontkoombaarheid van de feiten en concrete beelden (zoals beschreven in kenmerk 1), maakt dat ook deze gezamenlijke betekenisgeving onontkoombaar en conclusies 'eigen' zijn.

Er kunnen dan grofweg twee dingen gebeuren, soms gelijktijdig: er is herkenning en erkenning van hoe het is, en/of er ontstaat inzicht in de ruimte die er blijkt te bestaan tussen wat je met elkaar wilt en hoe het nu is. Het fractalenonderzoek biedt dan vaak concrete handvatten om hier iets mee te doen. Hierover meer bij de volgende twee kenmerken.

Feedback van een deelnemende organisatie:

'Jullie kwamen binnen zonder context en benoemden ook positieve dingen die wij enorm belangrijk vinden en heel graag zo willen houden. Bevestiging krijgen van hoe we onszelf zien is ook heel waardevol omdat het niet langer iets is dat we alleen van onszelf vinden met onze gekleurde bril. De spiegels die jullie gaven, zijn waardevolle leerpunten die we ter harte nemen en nu bewust op kunnen pakken.'

In de praktijk

Fractalen

In deze organisatie observeren we op het hoofdkantoor en bij meerdere vestigingen. Een van de patronen die we menen te zien, is de tegenstelling tussen enerzijds veel persoonlijke elementen, aandacht voor de mensen en gezelligheid, en anderzijds een heldere zakelijke lijn.

Tijdens onze observatiemomenten vangen we onder meer een deel van een bila op tussen een leidinggevende en een medewerker. We horen en zien hoe in het gesprek de meeste tijd en aandacht wordt besteed aan caseload, cijfers en to do's. Als dit besproken is, komt als laatste agendapunt de persoonlijke werkbeleving aan bod.

We zien ook overlegruimtes met exact dezelfde inrichting, zelfs de theedoos staat op dezelfde plek op tafel, overal open, met een doos tissues en een plantje ernaast. Als je geblinddoekt op een van de locaties zou worden neergezet, heb je als het ware geen idee op welk van de locaties je bent.

Benoemd cultuurpatroon

We duiden deze observaties als een doorgeschoten kwaliteit van de zakelijke kant waar deze organisatie ook goed in is. Er ontstaat, in onze termen, 'micromanagement'; zoveel nadruk op de zakelijke details dat het sociale in de verdrukking komt.

Dit patroon staat naast een ander patroon van juist veel aandacht voor het sociale aspect. Het is juist de balans die ze daar vaak tussen vinden die hen onderscheidend en daarmee succesvol maakt in een competitieve markt. Alleen zien we hier dus het zakelijke zo ver doorgevoerd worden, dat het sociale, persoonlijke, uit het oog verloren dreigt te raken.

Zelf betekenis geven

Als we bij dit patroon aankomen in de terugkoppeling, krijgen we van ongeveer de helft van de groep flink tegengas. Het wordt ontkracht, vergoelikt. De andere helft zegt niets.



We plaatsen onze observaties opnieuw expliciet in het bredere patroon, die van de balans tussen zakelijk/commercieel en persoonlijk/sociaal. We geven ook nog wat extra voorbeelden die voor ons dit patroon toonden. Dit helpt om er open naar te kijken, maar het ook juist nog minder uit de weg te kunnen gaan. De vele voorbeelden maken het onvermijdelijk, er is veel 'bewijs' dat hier iets aan de hand is. Over hoe ze dit duiden gaan we vervolgens verder het gesprek aan.

Gaandeweg ontstaat meer herkenning. En als dat gebeurt, komt het ook echt binnen. Een van de directeuren neemt het woord: 'Ik word hier eigenlijk heel stil van. Ik dacht echt niet dat we dit deden, want zo willen we helemaal niet zijn. Maar nu ik dit zie, doen we dat inderdaad wel op veel plekken. Het is eigenlijk best logisch dat mensen niet genoeg initiatief nemen, als we dit nu zien. We timmeren het dicht, veel meer dan we dachten en daarmee ondermijnen we onszelf.'

Uiteindelijk houden ze toch vast aan de term micromanagement. Omdat, nu ze het patroon eenmaal herkennen, het helpt om datgene te benoemen wat ze niet willen. Juist omdat ze zo'n hekel hebben aan dat begrip.

'Het drukt je met je neus op de feiten: dit is wat er nu is. Hoe kansrijk zijn dan de veranderingen die we willen?'

Kenmerk 3: Fractalenonderzoek biedt inzicht in wat de voedingsbodem is waarin je veranderingen probeert te realiseren. Het geeft inzicht in de mogelijkheden en beperkingen.

Je kunt cultuur wel degelijk veranderen, maar wel met inachtneming van die cultuur. Paradoxaal, maar wel relevant. Je kunt namelijk niet veranderen los van je cultuur. Je kunt alleen veranderen *vanuit* je huidige cultuur.

Geconfronteerd worden met de fractalen die jullie patronen tonen, drukt je met de neus op de feiten: dit is wat er nu is, dit is je vertrekpunt. Het geeft je een beeld van de voedingsbodem voor jullie plannen. En dat bepaalt hoe kansrijk bepaalde ontwikkelingen of veranderingen zijn.

Soms is er eerst iets anders nodig voordat je met de gewenste verandering aan de slag gaat. En soms is het de vraag of dit wel de weg is voor jullie. Het onderzoek biedt een basis om dit gesprek te voeren. In eigen termen en met eigen voorbeelden, zodat die uitgangspositie onontkoombaar wordt. Ook al wil je heel graag dat het anders zou zijn.

Vergelijk het met een tuin beplanten. Voordat je nieuwe planten de grond instopt, is het handig te weten wat de samenstelling van de bodem is. Op kleigrond gaat heide niet werken, maar het Zeeuws knoopje doet het daar geweldig. Wil je toch graag heide en heb je een tuin vol kleigrond, dan kun je je twee dingen afvragen: kan ik die grond geschikt maken (en

houden) voor heide? En moeten we dat wel willen? Zowel omdat de kans groot is dat het Zeeuwse knooppje dan zal afsterven, maar ook omdat het een bak werk is om de hele bodem aan te passen, in een omgeving waarin dat niet van nature gebeurt. Dat zou je je ook kunnen afvragen bij je gewenste (gedrags)verandering.

Andersom werkt het ook. De terugkoppeling van gevonden fractalen en patronen geven inzicht in super-boosters voor verandering. Bijvoorbeeld: je wordt meer bewust van de vriendelijke, open cultuur in jullie organisatie. Hoe kun je die inzetten om meer samenhang tussen de teams te creëren?

In de praktijk

Fractalen

Op de afdeling zien we tassen open op bureaus staan, op stoelen en de grond, gezellige kaartjes, posters, foto's met groepen mensen erop en op veel bureaus liggen boterhammen en koekjes.

We zien ook kasten vol met oude spullen en ingelijste certificaten die inmiddels verlopen zijn. We horen iemand zeggen: 'Ik heb onlangs nietsvermoedend een oude fles wijn weggedaan die op mijn kamer stond. Dat bleek een geschenk aan de vorige manager en daar heb ik behoorlijk gedoe mee gehad'.



Er hangen veel persoonlijke, vaak grappige, foto's, slechts een enkele groepsfoto.

We zien op slechts één plek iets met gezamenlijke plannen of doelen. We horen mensen zeggen dat ze niet goed weten waar anderen mee bezig zijn en hoe alles zich tot elkaar verhoudt.

In een overleg zien we vrijwel iedereen staan, zoals blijktbaar de afspraak is, terwijl één iemand achterovergeleund in de stoel zit en pittige opmerkingen plaatst waar anderen niet tegenin gaan. Sommigen kijken elkaar af en toe begripvol aan, niemand zegt er iets over.

Benoemde cultuurpatronen:

Er spelen meerdere patronen die elkaar in stand houden en zo versterken: het gezellig houden, de persoonlijke touch ('alles mag hier'); onduidelijkheid over de koers (wat moet behouden blijven, wat mag anders of weg?); een onuitgesproken, maar wel stevige invloed van macht en ranking (wie mag spreken en onderbreken, wie beslist waarover?). Samen maken ze dat de onderstroom onbesproken blijft. Ongemak wordt vermeden. Het onbespreekbaar laten houdt onzekerheid EN een schijnbaar prettige werksfeer in stand.

De terugkoppeling raakt een aantal mensen sterk, tot aan tranen toe: 'Dit is dus precies wat we nooit doen, dit soort gesprekken voeren. En dit hebben we zo hard nodig!' Veruit de meesten herkennen deze patronen en hoe ze elkaar in stand houden. De mate waarin men hier verandering in wil verschilt. Logisch, gelet op het patroon van vermijden van ongemak.

Bedding voor de verandering

Het is helder dat het aanpakken van de ongewenste cultuurpatronen, (zoals het los zand, onzekerheid over de koers), begint bij zaken bespreekbaar maken. Een gezamenlijke visie ontwikkelen als vertrekpunt gaat anders weinig nieuwe cohesie opleveren: daar gaan anderen niet op terugkoppelen als het spannend wordt. De terugkoppeling en het daaropvolgende gesprek in de sessie is een eerste stap in het aangaan.

Aan hen is het vervolgens de vraag: als dit is wat nodig is, zijn we daartoe bereid en in staat? Ze weten nu wat hun vertrekpunt is, wat de bedding voor eventuele verandering is. Dat kunnen ze ofwel aangaan, hieraan gaan werken. Of niet, en beseffen dat sommige veranderingen niet mogelijk zijn. Die keuze is aan hen.

Feedback van de organisatie:

‘Het onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe de afdeling in elkaar zit, zonder daarover een oordeel te hebben. Het verklaart waarom het is zoals het is/gaat zoals het gaat. Dat geeft rust. We kunnen er veel mee, al wordt er nu nog niet concreet iets mee gedaan of op doorgepakt. Dat heeft natuurlijk alles te maken met de gevonden patronen.’

‘Verander je het gedrag door één fractaal aan te pakken, dan morrel je aan het patroon. En verander je een belangrijk patroon, dan beïnvloed je de cultuur.’

Kenmerk 4: Een fractalenonderzoek geeft heel concrete handvatten om gewenste veranderingen vandaag en nu in gang te zetten.

Zoals we eerder stelden: cultuur is in feite de optelsom van gedrag. Dat gedrag zie je terug in fractalen. Dat betekent dat de fractalen die in zo’n onderzoek zichtbaar worden, ook een directe ingang voor verandering kunnen zijn.

Want verander je gedrag door één fractaal aan te pakken, dan morrel je aan het patroon. En verander je een belangrijk patroon, dan beïnvloed je de cultuur. Zónder dodelijk vermoeiend ‘cultuurtraject’. Zonder stuurgroep, werkgroep of wat voor groep dan ook. Zonder mails van je directeur met de vraag: ‘Hoe staat het met de opbrengsten van het cultuurtraject?’

Natuurlijk is het niet de heilige graal en garantie voor succes. Zoals je in de vorige praktijk situatie zag, wordt soms ook juist helder dat er krachten meespelen die een gewenste verandering in de weg zitten.

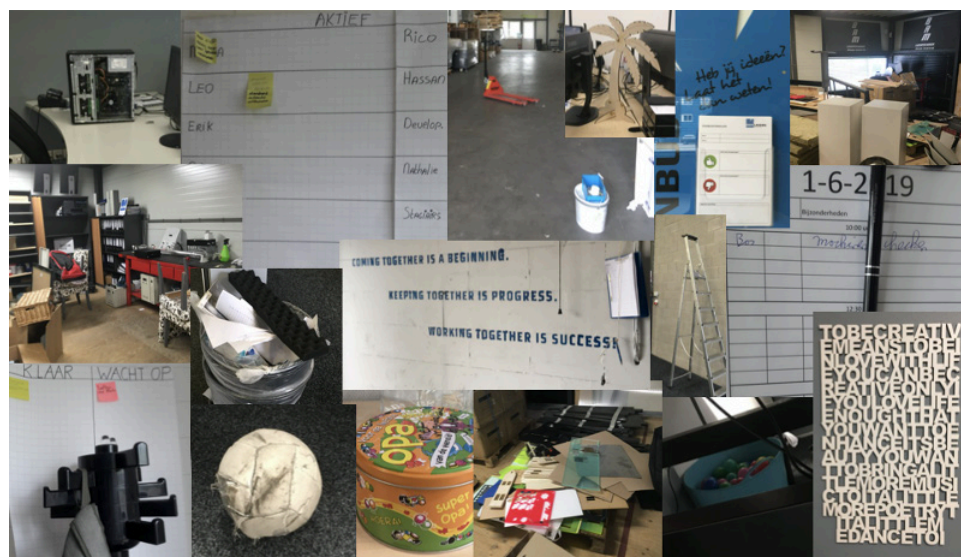
We hebben gezien hoe het fractalenonderzoek concrete sleutels in handen geeft, waarmee je soms vrij gemakkelijk een shift kan maken. ‘Je gaat het pas zien als je het doorhebt’, om met Johan Cruijff te spreken.

In de praktijk

Fractalen

'We zijn eigenlijk heel tevreden met hoe het gaat. We hebben een heel fijne cultuur, waarin iedereen er mag zijn en we veel aandacht hebben voor elkaar. Maar we zijn altijd nieuwsgierig naar hoe anderen ons zien.'

Deelname aan het onderzoek is voor hen op voorhand niet gekoppeld aan een veranderwens.



Wat onder meer in het oog springt, is hoe overal oude spullen liggen. Projecten uit een ver verleden, soms half afgebroken waardoor je niet meer kunt zien wat het was. Een afgetrapte bal, doos met kabels, zolder vol met 'je-weet-maar-nooit-waarvoor-we-het-nog-kunnen-gebruiken' spullen, een meldijst die al maanden niet meer gebruikt wordt, post-its aan de muur met namen van medewerkers die er al een hele tijd niet meer werken, en ga zo maar door.

Benoemd cultuurpatroon

We geven terug hoe we in al deze observaties het cultuurpatroon van open eindjes laten bestaan herkennen: dingen worden niet afgehecht of afgesloten.

We vragen ons tijdens de terugkoppeling hardop af: is dit uit nostalgische overwegingen misschien? Of omdat processen die niet lekker lopen niet serieus opnieuw bekeken worden? Welke 'oude ballast' dragen jullie nog met je mee?

Ze waren zich dit niet bewust, maar herkennen het meteen en trekken het zelfs verder. Ze merken dat ze hierdoor soms ook onvoldoende leren, omdat ze onvoldoende eigenaarschap nemen over het afhechten en leren, ook van fouten. Misschien toch iets om aan te gaan pakken?

Concrete handvatten om verandering in gang te zetten

Een paar maanden na de terugkoppeling sturen ze spontaan een e-mail:

"We zijn het jaar geëindigd met een grote opruim- en schoonmaak- en opfrisactie. Om losse eindjes letterlijk op te ruimen. Te pas en te onpas hoorde ik de termen 'cultuurdames' (zoals jullie genoemd werden in de wandelgangen) en 'losse eindjes'. Ongelofelijk. Grappig hoe zoiets kan blijven hangen en welk effect het heeft. Want dat had het dus absoluut!"

Dat opruimen staat voor een groter patroon dan alleen de rondslingerende spullen. Er ontstond ruimte, in het pand, maar ook in de hoofden. Voor nieuwe ideeën en initiatieven. Wat weer heel erg paste bij een van hun kwaliteiten: lekker ondernemen en mogelijkheden creëren.

‘Het maakt iets abstracts als ‘cultuur’ snel concreet en hanteerbaar.’

Kenmerk 5: Fractalenonderzoek is laagdrempelig én betekenisvol tegelijk.

De onderzoeksvraag waarmee we begonnen was: is het mogelijk om op basis van alleen fractalen iets zinnigs te zeggen over de organisatiecultuur?

We kunnen met vertrouwen concluderen: *ja, dat kan.*

Door te werken met fractalen, voorbeelden uit de directe werkprijktijk, breng je het grootse, abstracte concept ‘cultuur’ snel terug naar een concrete en tastbare realiteit. Zo herkenbaar, dichtbij en in eigen termen dat je er direct mee verder kunt, inclusief een antwoord op vragen over hoe jullie zelf je cultuur in stand houden en waar ruimte voor verandering zit.

Dit komt door de *combinatie* van de eerste vier kenmerken: herkenbare voorbeelden, zelf betekenis geven, de bedding voor verandering in beeld en concrete handvatten om eventuele verandering in gang te zetten.

De patronen, maar ook de fractalen waarlangs we die zichtbaar maken, kun je bovendien niet meer niet-zien - als je het eenmaal doorhebt. Dat geeft het iets onvermijdelijks en vergroot de kans dat je het gaat aanpakken daar waar gevonden patronen ongewenst zijn.

Van veranderen ondanks je cultuur naar veranderen *dankzij* je cultuur.

In de praktijk

In de voorbeelden bij het eerste kenmerk lieten we zien hoe we met heel laagdrempelig onderzoek fractalen vonden die direct herkenbaar zijn voor betrokkenen. Ieder voor zich zijn ze ook heel betekenisvol voor de organisatie. We zoomen hier verder in op een van die voorbeelden om te laten zien hoe ook dit laatste kenmerk er in de praktijk uitziet.

Fractalen

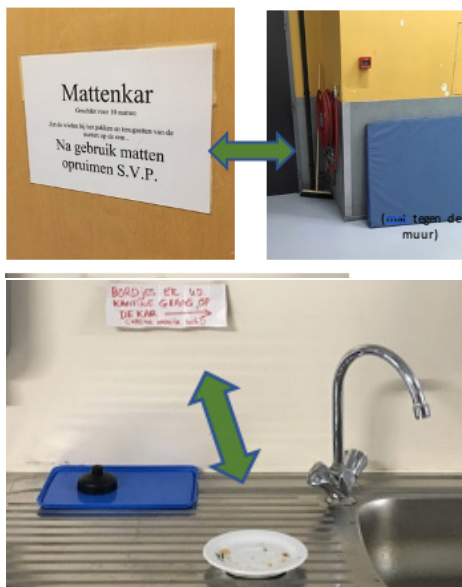
We komen een hoop uitingen tegen die eigendom claimen. Een kopieerapparaat met een label ‘alleen voor afdeling x’. Een tape dispenser, vastgenageld zodat ‘ie niet meegenomen kon worden. Gesprekken over wie heeft recht op welke lesruimte. ‘Ik heb die echt nodig’.

Een enorme kostuumopslag, materialen voor podium, belichting etc. Je krijgt de ruimte om je voorstelling vorm te geven zoals jij het wilt.

Op meerdere plekken zien we gebruikte spullen die niet zijn opgeruimd, ondanks diverse briefjes met het verzoek dit te doen.

Bij twee lessen die we bekijken zijn twee docenten met één leerling bezig, terwijl twee andere leerlingen alleen toekijken en voor nu geen rol spelen. Tot zij aan de beurt zijn. Volle focus van docent op leerling.

Op de website zien we alleen voorbeelden van oud-studenten die het gemaakt hebben.



Benoemd cultuurpatroon

We benoemen het patroon van een sterke focus op het individu. Je moet ook excelleren wil je een kans hebben om hier een carrière van te maken. Je eigen weg maken is het devies, rekening houden met anderen niet.

Tegelijk horen we ook het belang van het vermogen om samen te werken, met regie, licht, en ga zo maar door. Leren denken in *wij* ipv *ik* is belangrijk zolang je niet 'de naam' hebt.

Als één school, met beperkte middelen, moeten ze die bovendien slim benutten. Zodat de hele school daar profijt van heeft, je het als school goed doet en de beste talenten aantrekt.

Laagdrempelig én betekenisvol

We geven de terugkoppeling van gevonden patronen eerst voor een groep met een interne organisatirol. De herkenning is groot, ook al waren ze blind geworden voor de vele micro-uitingen van het pa-

troon. Nu hebben ze daar woorden voor en voorbeelden bij de vleet.

Het is zo waardevol voor ze dat ze verzoeken om het ook terug te koppelen aan een groep docenten en leidinggevendenden van verschillende afdelingen en disciplines. Zij moeten er soms iets meer op kauwen, maar herkennen het patroon ook. Met zowel de positieve en negatieve uitwerking ervan.

Het is voor hen aanleiding om het gesprek aan te gaan over een andere balans. Zijn ze bereid om aan autonomie te morrelen om betere balans te krijgen met samenwerken? Mag de autonomie ter discussie worden gesteld?

Ongeacht de uitkomst, in elk geval gebeurt het nu expliciet.

Feedback van de organisatie:

'Nu weten we wat het 'het' was wat steeds zo ongrijpbaar was: die strijd tussen autonomie en samenwerken, waarin autonomie altijd wint. Het is nu zichtbaar en tastbaar door jullie observaties.'

Voor wie is een fractalenonderzoek interessant?

Zoals blijkt uit de ervaringen van onze 'proefkonijnen', is een fractalenonderzoek interessant als je in korte tijd, met weinig impact op de organisatie, inzicht wilt krijgen in je organisatiecultuur. In ons onderzoek hadden de deelnemende organisaties uiteenlopende redenen hiervoor:

- ✓ Nieuwsgierigheid naar hoe anderen de cultuur waarnemen en of dit past bij hoe zij graag te boek staan
- ✓ Het vermoeden dat de organisatiecultuur maakt dat bepaalde veranderingen maar niet van de grond komen, en inzicht willen in waar dit in zit
- ✓ Aan de vooravond van een voorgenomen verandertraject willen weten in hoeverre in de organisatiecultuur kansen en bedreigingen zitten om rekening mee te houden
- ✓ Concreet maken van de organisatiecultuur om aan de hand daarvan op een constructieve manier het gesprek aan te gaan over hoe we dat zelf in stand houden en waar ruimte voor verandering zit.

Wat deze vorm van cultuuronderzoek niet biedt, is een beschrijving van je organisatiecultuur in algemeen bekende duidingen. Geen modellen van Quinn, Schein, Hofstede of wie dan ook waarmee je de organisatie kunt vergelijken met andere organisaties of algemeen bekende termen. Het is echt specifiek voor je eigen organisatie en beschreven in termen die voor jullie betekenis hebben, met concrete uitingen uit jullie organisatie en werkpaktijk.

Op locatie, hybride of online?

De fractalenonderzoeken die we hier beschrijven, zijn allemaal live, op locatie, uitgevoerd. Intussen is de realiteit van veel organisaties gewijzigd. Veel van het werk is online geworden, en de verwachting is dat in de toekomst werk meer hybride vormen aan zal nemen.

Voor fractalenonderzoek betekent dit dat het onderzoek zich ook deels zal afspelen in de online omgeving. Deels tijdens online meetings of meekijkend in andere communicatiekanalen, waar interactiepatronen, gewoontes en dergelijke zichtbaar worden. Maar we zullen daarvoor ook meer te rade moeten gaan wat er naast en tussen meetings door gebeurt. Dat is niet meer zichtbaar door gewoon rond te lopen, maar moeten we ook meer navragen. Daarbij gaat het nog steeds om feitelijke constatering over 'hoe gaat het hier', niet (in eerste instantie) gesprekken over verklaringen of meningen. Cultuurpatronen tonen zich echter altijd, ongeacht de omstandigheden die bepalen op welke manier die uitingen kunnen plaatsvinden.

Daar waar hybride gewerkt wordt of er nog steeds werklocaties zijn, zullen we een fractalenonderzoek altijd combineren met een bezoek aan de locatie.

Veranderen 3.0 en Fractalenonderzoek

Met onze visie op veranderen, Veranderen 3.0 -zoals we verwoordden in het boek met die titel-, zetten we in op verandering van binnenuit.

Daarvoor is herkennen en erkennen van 'wat er is' cruciaal om mee te werken. Het klantsysteem, met alle mogelijkheden en onmogelijkheden, is de plek waar het moet gebeuren. Ongeacht wat voor slimme dingen je daar allemaal voor zou kunnen verzinnen: het is nu wat het is. En dat heeft een functie.

Eigenaarschap staat centraal in onze veranderbenadering. Feiten kunnen anders geïnterpreteerd en gelabeld worden. Met ander gedrag tot gevolg. Deze perspectieven onderzoeken, uitwisselen en samen tot een gezamenlijk beeld komen is daarom voor ons een belangrijk onderdeel van het ontwikkelen van nieuw gedrag.

Daar komt bij dat we altijd op zoek zijn naar het kleinste radertje om dingen in beweging te krijgen, en we onszelf zo snel mogelijk overbodig maken.

In fractalenonderzoek komen veel van deze facetten bij elkaar: werken met wat er is, eigenaarschap, perspectieven, kleinste radertje, en congruentiechecks.

We hebben hiermee een nóg weer kleinere manier gevonden om bij te dragen aan verandering van binnenuit. Als vertrekpunt voor een verandertraject, maar ook om tussentijds de stand van zaken op te halen of een schwing te geven aan een lopend traject.



Gewoon aan de slag

Voor de verandering van binnenuit

Deze whitepaper is uitgevoerd en opgesteld door Wendy Nieuwland, Maaïke Nooitgedagt, Marjoke Veerman, Hedi Visscher en Ingmar Kappers