

# Leiders in cultuurverandering

Een praktische gids voor strategische en  
culturele veranderingen in organisaties

Jaap Boonstra

Deze studie is eerder financieel mogelijk gemaakt en begeleid door de  
Stichting Management Studies (VNO-NCW) te 's-Gravenhage.

2014  Van Gorcum

  
Stichting Management Studies  
gelieerd aan VNO-NCW

# HOOFDSTUK 23

## CONCLUSIES INTERVENTIES VOOR DIEPGAANDE VERANDERING

### INTERVENTIES BIJ SUCCESVOLLE VERANDERING

In deze paragraaf vat ik het gebruik van interventies samen die zijn gebruikt door leiders in diepgaande veranderingsprocessen. Eerst wordt ingegaan op het gebruik van interactieve en betekenisvolle interventies. Daarna volgen leerinterventies en structurele interventies. Ook worden machts- en conflictinterventies belicht. Vervolgens wordt stilgestaan bij de relatie tussen interventies en veranderstrategieën. Tot slot wordt stilgestaan bij het kiezen van een effectieve interventiemix.

### INTERACTIEVE INTERVENTIES OM DIEPGAAND TE VERANDEREN

In bedrijven die succesvol hun cultuur veranderen worden interactieve interventies het meest gekozen door mensen die een leidende rol spelen in de verandering. Het maakt niet uit wat de aanleiding voor verandering is. Interactieve interventies zijn bruikbaar en waardevol bij schoksgewijze cultuurverandering in crisissituaties en bij geleidelijke cultuurontwikkeling waarmee bedrijven zich kwalificeren voor de toekomst en hun klantwaarde verhogen. Het maakt ook niet uit in welke sectoren organisaties werkzaam zijn. De interventies worden toegepast in dienstverlenende bedrijven, maatschappelijke ondernemingen, zorginstellingen en overheidsdiensten. Kennelijk zijn interactieve interventies breed inzetbaar.

Interactieve interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. Interactieve interventies stimuleren dat mensen samen op zoek gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. De interventies raken aan de waarden en de basisassumpties van een organisatie. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en dat er een zekere basis van vertrouwen ontstaat in elkaar en in de toekomst.

### BETEKENISVOLLE INTERVENTIES OM RICHTING TE GEVEN

Betekenisvolle interventies worden ook vaak gebruikt in cultuurverandering. Ook hier geldt dat de aanleiding voor de cultuurverandering en de sector waarin de organisatie opereert geen verschil maakt. De interventies zijn breed

inzetbaar en leiders in diepgaande veranderingen maken er vaak gebruik van. Met deze interventies verbeelden leiders in verandering de toekomst. Ze geven richting aan de verandering, spreken anderen aan op hun ambities en ze verleiden anderen om mee te doen en samen aan de toekomst te werken.

Betekenisvolle interventies gaan ervan uit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Vanuit die werkelijkheidsbeelden nemen mensen initiatief om van betekenis te zijn. Betekenisvolle interventies richten zich op het organiseren van ontmoetingen waarin mensen zoeken naar de betekenis van hun werk, de betekenis van samenwerken en de betekenis van het bedrijf waar ze werken. Het zijn meestal topmanagers die betekenisvolle interventies initiëren. Het gaat om het geven van richting door het gebruik van kernwaarden, verhalen, artefacten en symbolen die de waarden van het bedrijf weerspiegelen. Ook gaat het om het geven van ruimte aan anderen om betekenisvol te zijn. Het geven van ruimte gebeurt vooral in organisaties waar veel professionals werken. Richting geven aan de betekenis van een bedrijf en ruimte geven aan professionals om van betekenis te zijn, kan worden toegepast voor de organisatie als geheel en doorwerken op alle niveaus van een organisatie.

## **STRUCTURELE INTERVENTIES OM WERKPRAKTIJEN TE WIJZIGEN**

In organisaties die de tucht van de markt kennen, kiezen leiders geregeld voor structurele en instrumentele interventies. Het gaat om interventies die indirect ingrijpen op structuren, systemen en werkpatronen. Bij deze interventies gaat het om indirecte gedragsbeïnvloeding door de context ingrijpend te veranderen waarbinnen mensen hun werk doen. De structurele en instrumentele interventies zijn gebaseerd op de gedachte dat mensen zich in hun gedrag laten leiden door structuren en systemen, en door het belonen van gedrag. Opmerkelijk is dat leiders in cultuurverandering geen gebruik maken van grootschalige cultuurprogramma's die zich eenzijdig richten op gedragsverandering. Slechts één bedrijf heeft voor deze interventie gekozen en die keuze heeft tot veel weerstanden en conflicten geleid. Grootschalige cultuurprogramma's lijken zinloos om een cultuur echt te veranderen.

## **LEERINTERVENTIES VOOR DOORLOPENDE VERANDERING**

In organisaties waar veel professionals werken gebruiken leiders in verandering vaak leerinterventies. Leerinterventies nodigen mensen uit om te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Dit sluit aan bij de beroepshouding van professionals en dat maakt deze interventies in professionele omgevingen zinvol en effectief. De leerinterventies staan niet op zich en zijn altijd verbonden met interactieve en betekenisvolle interventies. Betekenisvolle interventies geven richting aan het leerproces. Het leerproces zelf wordt vaak interactief ingevuld.

Bij de leerinterventies gaat het niet om trainingsprogramma's of standaardopleidingen, zoals wel te zien is in cultuurprogramma's die zich uitsluitend richten op gedragsverandering. Dergelijke trainingen leiden meestal uitsluitend tot goede voornemens en cynisme bij medewerkers. Het gaat bij de leerinterventies om leerprocessen die zich richten op wat nodig en wenselijk is en waarbij mensen vanuit hun professionaliteit zoeken naar nieuwe werkwijzen en samenwerkingsmethoden. Vanuit deze ervaringen ontstaan nieuwe werkpraktijken met bijbehorende waarden en wordt bijgedragen aan de eigen professionele identiteit en de identiteit van de organisatie.

### **CONFLICTINTERVENTIES OM SPANNING TE BENUTTEN**

Conflictinterventies worden gebruikt om ruimte te maken voor vernieuwing of om emoties aandacht te geven en de schade te herstellen die is ontstaan tijdens het schoksgewijs veranderen van de organisatiecultuur. Door conflicten bespreekbaar te maken, worden verschillen in onderliggende waardensystemen expliciet gemaakt. Vanuit herkenning en waardering van deze verschillen kunnen nieuwe perspectieven ontstaan op de werkelijkheid en de wenselijke toekomst. Als de waardeverschillen niet overbrugbaar zijn, kan een waardenconflict ertoe leiden dat partijen uit elkaar gaan zonder een werkbare overeenstemming. In dergelijke situaties kan een machtsconflict ontstaan dat wordt opgelost door machtsgebruik door de meest machtige partij. Conflictinterventies zijn verzachtend bij machtsinterventies en vrijwel altijd gekoppeld aan interactieve en betekenisvolle interventies.

### **MACHTSINTERVENTIES OM RUIMTE TE MAKEN**

Machtsinterventies worden spaarzaam gebruikt bij het veranderen van een organisatiecultuur. De keuze voor deze interventies wordt vooral gemaakt door topmanagers in ondernemingen die onder druk staan of in crisis verkeren. Als zij machtsinterventies gebruiken, is dat vooral om richting te geven en om ruimte te maken voor vernieuwing door oude werkpatronen te doorbreken. Een krachtige machtsinterventie is het articuleren van wat je niet wilt door 'un-values' expliciet te benoemen. Hierdoor worden de grenzen aan gedrag zeer concreet terwijl er toch professionele ruimte blijft bestaan om aan vernieuwing te werken. Machtsinterventies staan nooit op zichzelf. Ze gaan samen met interactieve, betekenisvolle en structurele interventies, maar zelden met leerinterventies.

### **COMBINEREN VAN INTERVENTIES**

Bovenstaande observaties laten veel zien over het gebruik van interventies. Harde en zachte interventies worden vrijwel altijd gecombineerd. De keuze voor interventies heeft een relatie met de aanleiding voor de verandering. In

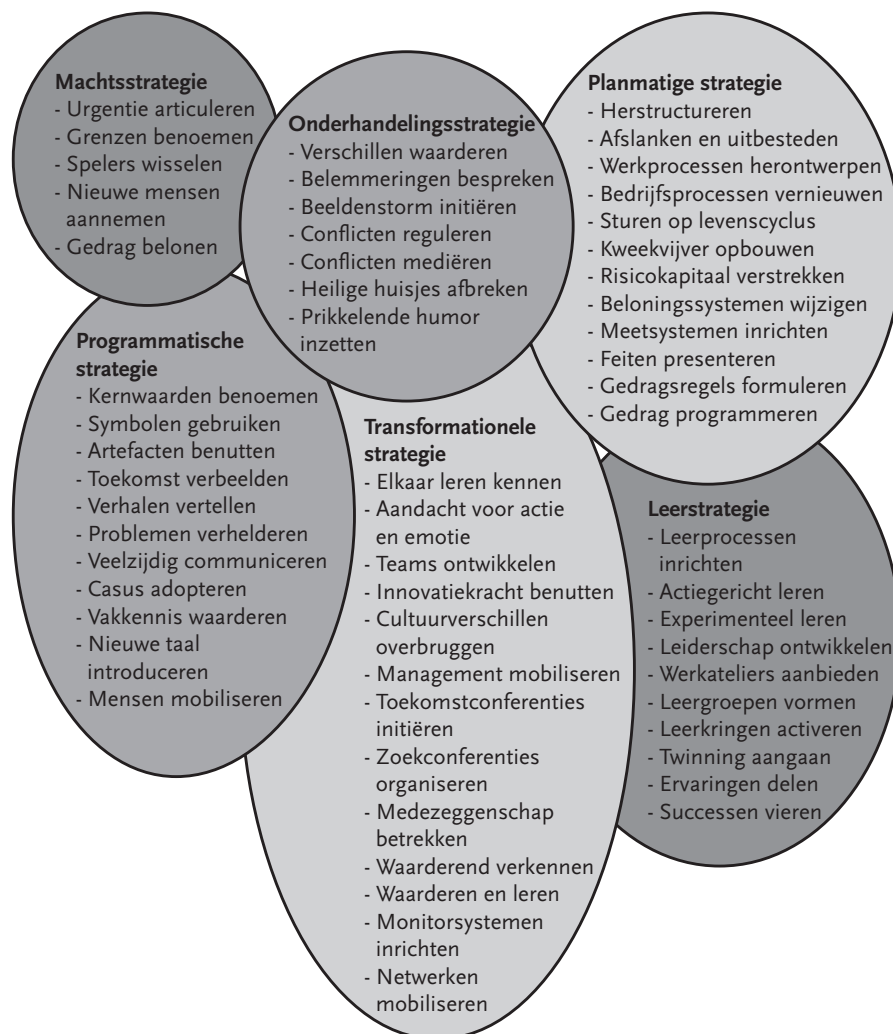
crisissituaties en bij schoksgewijze cultuurverandering wordt gekozen voor hardere interventies, zoals machtsinterventies en de structurele en instrumentele interventies. Conflictinterventies zijn dan nodig om vertrouwen te herstellen. Bij geleidelijke cultuurontwikkeling wordt eerder gekozen voor zachte interventies zoals interactieve, betekenisvolle en leerinterventies. Conflictinterventies zijn dan nodig om ruimte te maken door middel van het afbreken van heilige huisjes of door het bespreekbaar maken van barrières. Bedrijven die succesvol zijn in strategische en culturele veranderingen kiezen nooit uitsluitend voor machtsinterventies, structurele of instrumentele interventies. De interactieve en betekenisvolle interventies zijn leidend. Interventies staan nooit op zichzelf, maar vormen een weloverwogen mix van meerdere interventies. Bovendien sluiten de interventies aan bij de gekozen veranderaanpak.

## INTERVENTIES EN VERANDERAANPAK

De keuze voor interactieve en betekenisvolle interventies sluit aan bij de stapsgewijze en de interactieve veranderaanpak die eerder zijn beschreven in deel 2 van dit boek. Machtsinterventies zijn congruent met de machtsstrategie, en de structurele en instrumentele interventies met de planmatige strategie. De conflictinterventies gaan goed samen met de onderhandelingsstrategie. Leerinterventies passen goed bij de leerstrategie voor veranderen en helpen bij het verankeren van de verandering. De leerstrategie staat nooit op zichzelf en is ingebed in de programmatische en transformationele veranderingsstrategie. Congruentie van interventies met de aanleiding voor verandering en de gekozen veranderaanpak draagt bij aan het succes van veranderingen in organisaties. Congruentie reduceert onzekerheid bij mensen in het bedrijf en draagt bij aan een robuuste veranderaanpak. Zoeken naar congruentie is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor leiders in verandering die streven naar het verhogen van klantwaarde.

In figuur 23.1 is een congruentie weergegeven tussen de gekozen veranderaanpak en interventies die daarbij goed passen. De omvang van de bollen komt overeen met de frequentie in de toepassing van de interventies. Naarmate de bollen meer op de voorgrond staan zijn de interventies explicieter zichtbaar in gebruik.

Het gaat bij succesvolle cultuurverandering vooral om betekenisvolle interventies die worden gebruikt in combinatie met een programmatische, lerende en transformationele veranderingsstrategie. Als het voortbestaan van de organisatie onder druk staat, wordt ook gekozen voor structurele interventies binnen een planmatige strategie. De interventies die passen bij een machts- en onderhandelingsstrategie worden zelden gebruikt en blijken weinig effectief voor cultuurverandering. Opmerkelijk is dat de meest gebruikte interventies direct ingrijpen op de identiteit en de zijnswaarde van een organisatie.



Figuur 23.1 Veranderaanpak en interventies.

## EFFECTIVITEIT VAN INTERVENTIES

Bij het kiezen van interventies speelt ook de vraag naar de effectiviteit van de interventies.

De volgende richtlijnen zijn bruikbaar om tot een effectieve keuze te komen:

- Voorafgaand aan het kiezen van interventies die de cultuur van een organisatie raken, is het nodig om zoveel mogelijk gegevens en feitenmateriaal te verzamelen. Het gaat om onbetwistbare feiten en sprekende voorbeelden die aangeven waarom het niet langer kan zoals het nu gaat.

- Opeenvolgende interventies moeten aansluiten op elkaar zodat ze een logisch geheel vormen en leiders in verandering de effectiviteit van een samenstel van interventies kunnen maximaliseren.
- Interventies zijn efficiënt als leiders in verandering geen overbodige interventies uitvoeren en rekening houden met organisatorische bronnen als tijd, inspanning en geld.
- Om schoksgewijze cultuurverandering tot stand te brengen, worden interventies in kort tijdsbestek uitgevoerd. Voor cultuurontwikkeling moet de tijdsperiode voor de opeenvolging van interventies niet te groot zijn.
- De eerste aandacht gaat meestal uit naar interventies die zijn gericht op het verhelderen van de missie en de identiteit van het bedrijf. Betekenisvolle interventies kunnen hierbij behulpzaam zijn. Een goede vervolgstap is het formuleren van een aantrekkelijk toekomstbeeld en het concretiseren van de strategische koers. Interactieve interventies kunnen helpen om de strategische koers te concretiseren. Bij ingrijpende veranderingen ligt het voor de hand om in te grijpen op de werkpraktijken door verandering van structuur en technologie met behulp van functionele interventies.
- Een geheel van interventies moet zo min mogelijk disfunctionele effecten hebben, zoals onzekerheid, niet waargemaakte verwachtingen of psychologische schade voor individuen.
- De interventies sluiten aan bij de overkoepelende veranderaanpak en bij de ervaring van degenen die initiatief hebben genomen in de verandering. Het gaat hierbij ook om de vraag of de interventies passen bij de eigen rol en de eigen formele positie in het bedrijf.
- Leiders in verandering houden de effectiviteit van interventies voortdurend bij en kiezen zo nodig een andere interventiemix als de bestaande mix onvoldoende bijdraagt aan de verandering van de organisatiecultuur en de beoogde doelen van de verandering.

## KIEZEN VAN EEN INTERVENTIEMIX

Het kiezen van een optimale interventiemix is keer op keer afhankelijk van de situatie waarin een bedrijf zich bevindt en de fase van de verandering. Het gaat om het balanceren tussen interventies. Om tot een mix te komen, kunnen enkele handvatten worden gegeven vanuit de praktijk van de onderzochte bedrijven:

- Interventies sluiten aan bij de keuze voor een schoksgewijze cultuurverandering of geleidelijke cultuurontwikkeling. Bij een schoksgewijze cultuurverandering liggen harde interventies in de beginfase voor de hand. Bij cultuurontwikkeling gaat het eerder om zachte interventies.
- Harde interventies alleen zijn onvoldoende om een cultuurverandering te realiseren. Machtsinterventies kunnen ertoe bijdragen dat mensen in beweging komen, betekenisvolle interventies zorgen voor verleiding om mee te doen en interactieve interventies creëren betrokkenheid in de verandering en zorgen voor draagvlak.

- Harde interventies gaan altijd samen met betekenisvolle en interactieve interventies. Zachte interventies zijn goed te combineren. Soms is het nodig om ruimte te maken voor zachte interventies door het gebruik van macht, door te zeggen waar het op staat en door grenzen te trekken en te articuleren wat niet langer acceptabel is.
- Interventies zijn congruent met de gekozen veranderaanpak. Deze congruentie reduceert onzekerheid over de cultuurverandering, geeft betrokkenen helderheid over de richting van de verandering en draagt bij aan het vertrouwen dat de verandering wenselijk en haalbaar is.
- Congruentie is belangrijk in de interventiemix. Niettemin is het mogelijk om te wisselen tussen harde en zachte interventies. In crisissituaties beginnen leiders vaak met een schoksgewijze cultuurverandering en harde interventies. In een latere fase schakelen ze over naar cultuurontwikkeling en meer zachte interventies. Leiders die kiezen voor cultuurontwikkeling en zachte interventies zijn niet te beroerd om op een specifiek moment te schakelen naar harde interventies zoals een spelerswisseling als de huidige spelers onvoldoende in staat zijn om de zachte interventies effectief te laten zijn.
- Het communiceren over de veranderaanpak en de interventies, het zichtbaar maken van voortgang en het vieren van successen is ondersteunend aan de verandering en de gekozen veranderaanpak en interventiemix.

Er zijn ontzettend veel interventies beschikbaar voor mensen die het initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie te veranderen. De beschreven interventies komen voort uit de praktijk van negentien bedrijven die succesvol hebben gewerkt aan strategische en culturele veranderingen. Ze zijn een bron van ervaring en ideeën die anderen kunnen inspireren om van diepgaande veranderingen in hun organisatie een succes te maken. De kunst is om, gegeven een specifieke situatie, te komen tot een consistente combinatie van interventies die aansluiten bij de aanleiding voor de verandering en de overkoepelende veranderaanpak.