

Deel

V

Succesvol werken aan cultuurverandering

- 25 Acht routes voor cultuurverandering**
- 26 Succesvol werken aan cultuurverandering**



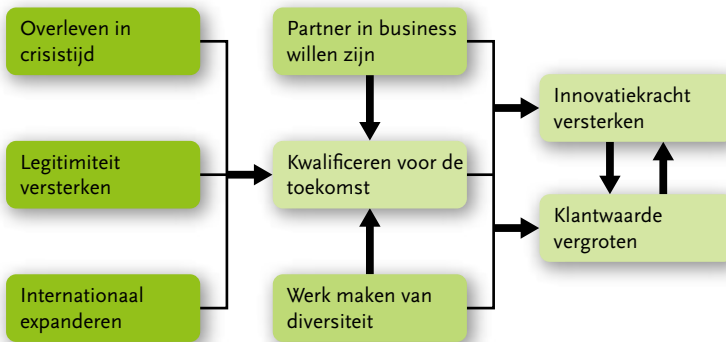
Acht routes voor cultuurverandering

Bij cultuurverandering in organisaties gaat het om een actief en doorlopend proces waarin mensen samen de identiteit van een organisatie vormen in de manier waarop ze samenwerken en samenleven. Leaders in cultuurverandering spreken niet over een cultuurverandering. Ze nemen initiatief en gaan aan de slag. Door hun initiatieven verandert de manier waarop mensen samenwerken en interacties aangaan met klanten. Hierdoor veranderen ook de zijnswaarde en de identiteit van de organisatie. In dit hoofdstuk beschrijf ik acht routes die leaders in cultuurverandering kunnen bewandelen.

Acht routes voor cultuurverandering

Er bestaat geen standaard stappenplan voor het realiseren van cultuurveranderingen. Veranderingen die ingrijpen op de zijnswaarde en de identiteit van organisaties vereisen doordacht handelen. Uit het onderzoek komen acht routes voor cultuurverandering naar voren. Deze routes hebben een specifieke aanleiding als vertrekpunt en een toekomstambitie als doel. De routes zijn behulpzaam bij het kiezen en expliciteren van een eigen route voor cultuurverandering.

Figuur 25.1 Acht routes voor cultuurverandering



De acht routes voor cultuurverandering staan niet los van elkaar. Bij crisis of als de legitimiteit onder druk staat, stellen leiders eerst orde op zaken. Daarna kunnen ze initiatieven nemen waarmee de organisatie zich kwalificeert voor de toekomst. Bij internationale expansie is het relevant om eerst de financiële en juridische structuren goed in te richten. Internationale expansie biedt een basis om zich te kwalificeren voor de toekomst. Bedrijven die zich kwalificeren voor de toekomst gebruiken nieuwe structuren en systemen om hun dienstverlening te verbeteren. Professionals in stafafdelingen dragen als partner in business bij aan de dagelijkse bedrijfsprocessen en zetten zich in voor het behalen van bedrijfsresultaten en het vergroten van klantwaarde. Werk maken van diversiteit kan helpen om ook in de toekomst aantrekkelijk te zijn voor klanten en jong talent. Het versterken van de innovatiekracht is een gedeelde ambitie in alle onderzochte bedrijven en het vergroten van klantwaarde is een generieke drijfveer.

De routes geven de weg aan die de leiders in cultuurverandering hebben gevolgd met de mensen in hun organisatie. In een route voor verandering staan vijf vragen centraal.¹

Tabel 25.1 Vijf vragen voor veranderen (ontleend aan Bennebroek Gravenhorst)

Waarom veranderen?	Gaat over de aanleiding voor veranderen. Die aanleiding speelt zich af in het heden. Het antwoord geeft aan wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is.
Waar toe veranderen?	Gaat over de ambities en de richting van de verandering. De ambities liggen in de toekomst. Het antwoord geeft aan wat er moet gebeuren of wat de organisatie nastreeft.
Wat veranderen?	Gaat over de wijzigingen die nodig of wenselijk zijn in de organisatie. Die komen tot stand in het hier en nu. Het antwoord geeft aan wat er moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken.
Hoe veranderen?	Gaat over de aanpak en de inrichting van het veranderproces. Het gaat om de route van heden naar toekomst. Het antwoord geeft aan op welke manier de sturing en realisatie plaatsvinden, in welke tijdspanne en met welke interventies.
Wie veranderen?	Gaat over de mensen die betrokken zijn, over hun beleving van de huidige situatie en hun toekomstige ambities. Het antwoord geeft aan wie initiatieven neemt en wie welke rol speelt.

In de volgende paragrafen beschrijf ik de acht routes voor verandering. In elke routebeschrijving geef ik antwoord op de vijf vragen voor veranderen. Ook benoem ik voor elke route enkele succesfactoren.

Overleven in crisistijd

Hoe kunnen bedrijven hun voortbestaan veilig stellen en een crisis benutten om er versterkt uit te komen? Als een bedrijf wordt geconfronteerd met een crisis is er geen tijd om een cultuurtraject te starten. De prioriteit ligt bij acties om het voortbestaan veilig te stellen. Vaak betekent dit het zoeken van vertrouwen bij financiers en het organiseren van een overbruggingskrediet of aanvullende financiële middelen. Er moeten keuzen worden gemaakt en dat kan alleen het topmanagement. Er is een kans dat ze bedrijfsactiviteiten moeten beëindigen en dat arbeidsplaatsen komen te vervallen. Het is nodig een scherpe analyse te maken van wat er is misgegaan en welke ingrepen nodig zijn. Topmanagers en leidinggevendenden trekken samen op in hun overlevingstocht. Experts en externe adviseurs helpen tijdens de tocht bij het analyseren en doorrekenen van het businessmodel. De crisis leidt tot een cultuurschok. Iedereen beseft dat er keuzen moeten worden gemaakt en dat aan verandering niet valt te ontkomen. In de eerste periode gaat het erom op financieel gebied verbeterlagen voor de korte termijn te maken. Enkel saneren is echter geen optie. Er is meer nodig om te overleven. Op langere termijn draagt alleen waardecreatie voor klanten bij aan winstgevendheid en aandeelhouderswaarde. Dat vraagt om een nieuwe toekomstvisie en een heldere positionering. De sleutel naar succes is het reduceren van kosten en het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening. Managers krijgen een taakstellende rol in het uitwerken van een nieuwe strategie en een nieuwe structuur. Topmanagers gebruiken hun machtspositie en kiezen voor een planmatige veranderaanpak om ruimte te maken voor vernieuwing van de dienstverlening. Systemen worden in orde gebracht en er komt aandacht voor sa-

menwerking en vakmanschap. De veranderaanpak verschuift naar een stapsgewijze aanpak waarin het topmanagement iedereen uitnodigt om mee te doen aan het verbeteren van de dienstverlening. Er komt nieuw elan en mensen krijgen weer vertrouwen in de toekomst. Door de wijziging van de strategie en de structuur en door de culturele schok ontstaat er een nieuwe cultuur waarvan de ervaringen met de crisis deel uitmaken. Het bedrijf gaat over naar een nieuwe fase waarin het zich kwalificeert voor de toekomst.

Een belangrijke succesfactor om te overleven in crisistijd is een eerlijk verhaal van de topmanagers hoe het bedrijf ervoor staat, wat de toekomst behelst en welke acties nodig zijn om die toekomst te bereiken. Zij gaan energiek te werk om de financiële positie veilig te stellen voor de korte en de lange termijn. Ze raken niet in paniek en vormen een leidende coalitie voor de verandering. De leiders in verandering benoemen problemen, analyseren de huidige situatie, besparen op kosten en formuleren een nieuwe visie. Ze geven een nieuwe invulling aan de zijns-waarde van het bedrijf en verstrekken middenmanagers taakstellende activiteiten. Vanuit de nieuwe visie en zijns-waarde zetten ze een strategie uit, investeren ze in de kwaliteit van de dienstverlening, wijzigen structuren, vernieuwen systemen en introduceren ze nieuwe waarden. In het veranderen van de culturele waarden betrekken ze middenmanagers en medewerkers.

Tabel 25.2 Cultuurroute 1: Overleven in crisistijd

Waarom veranderen?	Financiële crisis die het voortbestaan van de onderneming bedreigt. Er zijn dringend aanvullende middelen nodig en het lek moet gedicht. Alleen saneren is niet genoeg. Er is ook behoefte aan een nieuwe visie op de toekomst.
Waarom veranderen?	Financieel gezond bedrijf dat weet waarvoor het staat en gaat. Een motive-rend en haalbaar toekomstperspectief. Waardecreatie van klanten komt op de eerste plaats. Vakmanschap wordt geherwaardeerd. Mensen kunnen weer trots zijn op hun bedrijf.
Wat veranderen?	Allereerst de financiële positie veilig stellen door aantrekken van financiële zekerheden. Kostenstructuur aanpassen door bedrijfsactiviteiten af te stoten en arbeidsplaatsen te verminderen. Na de sanering en een verandering van strategie en structuur is er tijd en aandacht voor cultuurverandering. Vanuit de ervaringen met de crisis ontstaan nieuwe samenwerkingspatronen en andere arbeidsverhoudingen en ontwikkelen mensen nieuwe waarden en omgangsvormen. Het bedrijf hervindt zijn identiteit en de reden van bestaan.
Hoe veranderen?	Allereerst de zaken op orde met een machtsaanpak waarmee helder wordt hoe het bedrijf ervoor staat en welke acties worden genomen. In deze fase worden betekenisvolle interventies gebruikt. Daarna een planmatige aanpak om structuren en systemen te wijzigen. Hierbij worden structurele en instrumentele interventies ingezet. Dan volgt een stapsgewijze aanpak waarin iedereen meedoet en leerervaringen worden verzilverd. Er ontstaat nieuw gedrag ondersteund door interactieve interventies.
Wie veranderen?	In het begin neemt het topmanagement de leiding en zegt het eerlijk waar het op staat. Ze verbeelden de toekomst. Samen met middenmanagement en externe adviseurs veranderen ze structuren en systemen. Daarna een keuze om op eigen kracht te veranderen met een voortrekkersrol van het middenmanagement, steun van de ondernemingsraad, inbreng van professionele stafdiensten en participatie van personeel.

Bron: Gebaseerd op ervaringen van KPN, Albert Heijn en Philips.

Legitimiteit versterken

Hoe kunnen organisaties hun legitieme positie versterken en hun maatschappelijke bijdrage zichtbaar maken als de legitimiteit in twijfel wordt getrokken? Bestuurders en leiders in verandering benutten de externe druk en de kritiek uit de maatschappij als kans voor verbetering en vernieuwing. De kritiek richt zich meestal op de kwaliteit van de dienstverlening, de bejegening van klanten en de externe samenwerking. De focus ligt op het creëren van maatschappelijke meerwaarde en het verbeteren van de dienstverlening. De bestuurders maken keuzen welke activiteiten essentieel zijn om de legitimiteit te versterken en beslissen welke activiteiten ze beëindigen of ergens anders onderbrengen. De essentie van de dienstverlening is onderwerp van gesprek op alle niveaus in de organisatie. De buitenwereld wordt uitgenodigd om zijn visie te geven en mee te denken over verbeteringen die nodig zijn. De leiders blijven rustig en zijn onverstoort als de spanningen hoog oplopen. Ze blijven in gesprek. Ze vormen een veranderteam dat invulling geeft aan de veranderingen en vernieuwingen. Dit team betreft leidinggevend en medewerkers in het veranderproces. Waar nodig wijzigt het team structuren en systemen en neemt het team omgangsvormen onder de loep. De leden van het veranderteam monitoren de verandering doorlopend en sturen bij als dat nodig is. Ze kiezen voor een stapsgewijze en participatieve veranderaanpak om omgangsvormen in kaart te brengen. Principes voor dienstverlening krijgen vorm en worden gedeeld door alle mensen in de organisatie. In een interactieve veranderaanpak bespreken managers en medewerkers de onderliggende waarden en de ingesleten patronen die het gedrag richting geven. Ze wisselen waarden uit die ze belangrijk vinden. Deze waarden krijgen concreet invulling in leertrajecten. Geleidelijk ontwikkelen managers en medewerkers nieuwe dienstverleningsconcepten en omgangsvormen. Ze boeken concrete resultaten in de dienstverlening, waarmee de maatschappelijke legitimiteit wordt teruggewonnen.

Een belangrijke succesfactor voor de verandering is het analyseren van de situatie en het formuleren van een nieuwe visie op de toekomst. Bestuurders nemen het initiatief om een leidende coalitie te vormen. De mensen in deze coalitie gaan doortastend te werk. Ze analyseren de huidige situatie en samen werken ze aan vernieuwing van de dienstverlening, de onderlinge samenwerking en de culturele waarden. Ze leggen nadruk op hun unieke kracht en gaan op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Ze besparen op kosten en kiezen voor decentrale sturing van de dienstverlening. Ze profileren hun sterke punten en blijven innoveren.

Tabel 25.3 Cultuurroute 2: Legitimiteit versterken

Waarom veranderen?	Kritiek van burgers, klanten, belangengroepen en maatschappelijke organisaties op het functioneren van de organisatie. Externe druk om orde op zaken te stellen en de dienstverlening te verbeteren.
Waarom veranderen?	Maatschappelijke legitimiteit versterken door het functioneren te verbeteren. Transparante dienstverlening met hoge kwaliteit en aandacht voor klanten. Klaar om te innoveren en samen te werken met ketenpartners en partnerorganisaties.
Wat veranderen?	Verbetering van het dienstverleningsproces staat centraal. Kwaliteit van de dienstverlening wordt opnieuw gedefinieerd en vormgegeven. Dit betekent een verandering van structuren, samenwerkingspatronen en ondersteunende systemen. Ook de houding van medewerkers naar klanten krijgt aandacht. Vakmanschap wordt op waarde geschat.
Hoe veranderen?	Start met analyse van de problemen en het beoordelen van het niveau van veranderen. Weloverwogen inrichting van veranderproces om de meest zichtbare knelpunten aan te pakken. Planmatige aanpak om ondersteunende systemen te vernieuwen. Stapsgewijze aanpak om dienstverleningsprocessen in kaart te brengen en te verbeteren. Onderhandelingen door topmanagers met externe partijen om de externe druk te verminderen. Stapsgewijze veranderaanpak waarin alle medewerkers meedoen met de verbetering van de dienstverlening. Daarin veel aandacht voor het bouwen van vertrouwen en gebruik van interactieve interventies.
Wie veranderen?	Iedereen verandert mee. Initiatief bij bestuurders en initiatiefnemers die de externe druk ervaren. Samen vormen ze een vitale coalitie om de veranderingen vorm te geven. Bestuurders, leidinggevendenden, stafspecialisten en medewerkers werken samen in een projectorganisatie voor verbeteringen op de korte termijn. Voor veranderingen op de middellange termijn werken ze samen in vitale coalities om langetermijnverbeteringen te realiseren. Ondernemingsraad steunt het veranderproces en mensen van buiten kijken mee.

Bron: Gebaseerd op ervaringen van NS Reizigers, IND, 's Heeren Loo, Jeugdformaat en politie Amsterdam-Amstelland.

Internationaal expanderen

Crisissituaties en legitimiteitsproblemen zijn aanleidingen van buitenaf om orde op zaken te stellen. De ambitie om internationaal te expanderen komt van binnenuit. Het is een uiting van ondernemerschap en een wens om de marktpositie te versterken. Topmanagers zien kansen en nemen initiatief om samen met een groep vertrouwelingen de ambitie waar te maken. Ze onderzoeken mogelijkheden, verbeelden de toekomst en zetten een koers uit. Ze kiezen voor internationale fusies en overnames of ze kiezen ervoor om op eigen kracht een buitenlandse markt te betreden. Hun doel is om synergie te behalen en voet aan de grond te krijgen in het buitenland. Met een sterkere marktpositie en bredere kennisbasis kunnen ze klanten een betere dienstverlening bieden. De eigendomsverhoudingen veranderen en de topstructuur wijzigt. De institutionele basis en de financiële rapportages worden opnieuw ingericht. Er start een zoekproces naar synergie-mogelijkheden en het bouwen van een sterke kennisinfrastructuur. In het veran-

derproces is er aandacht voor de cultuurverschillen tussen landen en respect voor culturele verschillen in de bedrijven. Het besef bestaat dat de culturele verschillen het bedrijf krachtiger kunnen maken door het beste van twee werelden samen te voegen. Het streven is om de verandering het karakter te geven van een partnerschap tussen gelijkwaardige partijen. Het veranderproces kent een stapsgewijze aanpak met evenwichtige inbreng vanuit beide partijen. Voor het overbruggen van cultuurverschillen zet het management interactieve interventies in als cultuurworkshops, gezamenlijke opleidingen voor het management van beide partijen en uitwisselingsprogramma's voor jonge talentvolle medewerkers en kenniswerkers. Op alle niveaus bouwen mensen aan wederzijds vertrouwen. De identiteit van de bedrijven blijft in wezen behouden en wijzigt tegelijkertijd door uitwisseling en zelfreflectie. Management en medewerkers maken resultaten zichtbaar en vieren successen.

Een succesfactor voor internationale samenwerking is dat de topmanagers eenzelfde visie hebben op de toekomst van het bedrijf. Respect en rechtvaardigheid zijn essentiële beginselen om van de internationale samenwerking een succes te maken. Het tonen en uitspreken van vertrouwen in elkaar is essentieel om tot samenwerking te komen. De topmanagers kunnen hun ego beheersen en gunnen elkaar en anderen in het management de ruimte en het succes. Er is veel aandacht voor het onderzoeken van elkaars bedrijfsidentiteit en de eigenaardigheden van de eigen identiteit. Iedereen doet mee aan het realiseren van de toekomstvisie in een stapsgewijze en participatieve veranderaanpak.

Tabel 25.4 Cultuurroute 3: Internationaal expanderen

Waarom veranderen?	De ambitie van het management om er meer van te maken. Zoeken naar nieuwe mogelijkheden in het buitenland om de marktpositie te versterken en kennis en ervaring te bundelen.
Wartoe veranderen?	Het bouwen van een krachtige internationale organisatie die concurrentievoordeel oplevert en klanten een kwalitatief hogere dienstverlening kan bieden.
Wat veranderen?	De eigendomsverhoudingen, de internationale bedrijfsstrategie en de besturingsstructuur. Financiële rapportage op orde. Versterken van de kennisinfrastructuur. Behoud van eigenheid in de lokale markt. Veel aandacht voor cultuurverschillen en het overbruggen daarvan.
Hoe veranderen?	Interactieve veranderaanpak in het zoekproces naar internationalisering. Bij de keuze van een internationale partner een planmatige aanpak om eigendomsverhoudingen te wijzigen en de informatievoorziening en financiële rapportages opnieuw in te richten. Daarbij structurele interventies. Verder een geleidelijke en participatieve veranderaanpak om krachten te bundelen, een interactieve aanpak om culturele verschillen te benutten en een leerstrategie om van elkaar te leren. Dan gebruik van betekenisvolle en interactieve interventies met enkele leerinterventies.
Wie veranderen?	De verandering start in de top van de bedrijven door topmanagers met een groepje vertrouwelingen. Al snel verbreding naar het management en de medewerkers. Uiteindelijk doet iedereen mee in de verandering in het zoeken naar synergie en het bundelen van kennis.

Bron: Gebaseerd op ervaringen van KLM Air France, Arcadis en Albert Heijn.

Kwalificeren voor de toekomst

Hoe kunnen organisaties zich kwalificeren voor de toekomst? In vrijwel alle bedrijven in het onderzoek speelt deze vraag een rol. Bij een aantal bedrijven staat deze ambitie voorop. Ze kwalificeren zich door de innovatie van producten, het vernieuwen van systemen en het optimaliseren van werkpraktijken. Door de verandering van systemen en werkpraktijken verandert de cultuur van de organisatie als vanzelf mee. Bedrijven die een crisis hebben overwonnen en hun legitimiteit hebben hersteld, kiezen ook voor deze cultuurroute. De bedrijven die zich kwalificeren voor de toekomst, nemen de wensen en behoeften van hun klanten als uitgangspunt. Het initiatief ligt vaak bij managers en gepassioneerde medewerkers. Zij zien nieuwe mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren en de organisatie voor te bereiden op de toekomst. Ze zoeken steun bij het topmanagement om te kunnen werken aan vernieuwing van systemen en werkpraktijken. Ze benutten informatietechnologie om klanten beter en sneller van dienst te zijn. Ze introduceren nieuwe producten en passen de interne werkorganisatie aan. Ergens in het bedrijf is een plek waar de vernieuwing vorm krijgt en waar mensen ervaring opdoen met de nieuwe technologie en werkwijze. Initiatiefnemers steken hun nek uit. Ze betrekken anderen bij de vernieuwing. Er wordt volop geëxperimenteerd en uitgetprobeerd. Als ze resultaten boeken, delen ze hun ervaringen en trekken ze anderen over de streep om mee te doen. Vanuit enthousiasme ontstaat er een beweging die leidt tot een brede vernieuwing van werkwijzen, systemen en omgangsvormen. Het gaat om een conceptgedreven verandering waarbij een aantrekkelijk toekomstbeeld ervoor zorgt dat initiatieven van initiatiefnemers gecoördineerd plaatsvinden. Het toekomstbeeld geeft betekenis aan alle spelers en hun activiteiten en geeft ook aan wat de effecten moeten zijn van systeemwijzigingen en structuurveranderingen. De initiatiefnemers kiezen een interactieve veranderaanpak waarin ze beelden en ervaringen uitwisselen en omzetten in daden. Het vertellen van verhalen en het delen van successen helpen bij de verspreiding van de veranderingen. Een stapsgewijze en participatieve veranderaanpak volgt op de interactieve aanpak van de initiatiefnemers. De wijzigingen in systemen en werkpraktijken worden nu breed ingevoerd met betrokkenheid van managers en medewerkers. Verandermanagers monitoren de voortgang en stimuleren de invoering. Opleidingen en trainingen helpen om van de invoering een succes te maken.

Een succesfactor in deze cultuurroute zijn de mensen die een vitale coalitie vormen en initiatieven nemen. Steun van topmanagers is essentieel om een brede verandering mogelijk te maken van structuur, systemen en werkpraktijken. Topmanagers geven richting en ruimte. De initiatiefnemers vertonen transformationeel leiderschap. Ze leggen de nadruk op continuïteit van de vernieuwing en hebben vertrouwen in de kracht van mensen die participeren in het ontwikkelingsproces.

Tabel 25.5 Cultuurroute 4: Kwalificeren voor de toekomst

Waarom veranderen?	Inspelen op veranderende klantwensen en het benutten van de mogelijkheden die nieuwe kennis en nieuwe technologie bieden.
Waar toe veranderen?	Ambitie van een eigentijdse en klantgerichte organisatie met dienstverleningsconcepten die inspelen op veranderende klantbehoeften.
Wat veranderen?	Fundamentele wijziging van het dienstverleningsconcept. Systeemwijzigingen en structuurveranderingen gaan hand in hand met veranderingen in de werkwijze. De onderliggende waarden, normen en omgangsvormen veranderen als vanzelf mee.
Hoe veranderen?	Conceptgedreven verandering die start met een interactieve verandering aanpak op broedplaatsen voor vernieuwing. Bij positieve resultaten volgt een stapsgewijze en participatieve aanpak waarin de nieuwe werkwijze gemeengoed wordt. Door het uitwisselen van ervaringen en interacties tussen de betrokkenen ontstaan in de werkwijze nieuwe waarden en normen die het handelen richting geven. Door deze interacties wijzigt ook de identiteit van de organisatie en krijgt de zijnswaarde diepgang en kleur. Vooral structurele, betekenisvolle en interactieve interventies.
Wie veranderen?	Lijnmanagers nemen samen met mensen uit de professionele staf het initiatief en zoeken steun bij het topmanagement. Ze betrekken medewerkers en de ondernemingsraad erbij. Buitenstaanders worden uitgenodigd om mee te denken en bijdragen te leveren aan het vernieuwingsproces.

Bron: Gebaseerd op ervaringen van Rabobank, IND, NS, Adviesgroep Amsterdam, Olijslager, Jeugdformaat, KPN, Albert Heijn, Philips en KLM Air France.

Partner in business willen zijn

Hoe kunnen specialisten in personeel, organisatie, informatie en financiën bijdragen aan het succes van de onderneming? Deze vraag stellen topmanagers, businessmanagers en specialisten aan elkaar en aan zichzelf. Managers verlangen van professionals gedegen kennis van de business, een proactieve houding en steun bij lastige vraagstukken. Het gaat hen om aantoonbare bijdragen van de professionals aan de dagelijkse dienstverlening. Op de stafafdelingen wijzigen leiders in verandering de interne structuren, de ondersteunende systemen en de dagelijkse werkwijzen. Er ontstaat een nieuw dienstverleningsmodel. De stafafdelingen stroomlijnen hun standaardprocessen met als doel foutloze informatie te genereren en excellente ondersteuning te bieden tegen lage kosten, elke dag weer. Standaardtaken die niet onderscheidend zijn, besteden ze uit. De professionals richten hun aandacht op het ondersteunen van beslissingen in managementteams met adequate analyses, professionele kennis, vakkundige inspiraties en daadkracht in de uitvoering van beslissingen. Een eenduidige werkwijze met een duidelijke inzet en een afgesproken resultaat schept helderheid voor de businessmanagers. Een klein aantal professionals houdt zich bezig met de vraag wat zij kunnen bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering in de toekomst. De leiders van de stafafdelingen nemen het initiatief. Ze oriënteren zich op de toekomst en organiseren een samenspel van bestuurders, leidinggevend en specialisten. Leiders

en professionals die hun ambities delen, elkaar aanvullen en onderling vertrouwen, vormen een team en pakken de veranderingen aan. Het veranderproces kent een stapsgewijze aanpak met een heldere ambitie en met inbreng van de professionals op de stafafdelingen en businessmanagers.

Een belangrijke succesfactor in deze cultuurroute zijn de leiders van de stafafdelingen die een voortrekkersrol spelen en ook anderen in het spel brengen. Een scherpe toekomstoriëntatie en een helder beeld van de behoeften van businessmanagers dragen bij aan succes. De veranderingen worden integraal aangepakt met oog voor strategie, structuur, systemen, stijl van werken, benodigde competenties en de onderliggende waarden. Het gaat om waarden als eenvoud, persoonlijke betrokkenheid, proactief handelen en vertrouwen. Informele contacten zijn belangrijk, zodat professionals weten wat er speelt en proactief kunnen handelen. Het aantrekken van nieuwe mensen helpt om bestaande gewoonten te doorbreken. Tot slot is blijvende aandacht voor de manier van werken een van de succesfactoren.

Tabel 25.6 Cultuurroute 5: Partner in business willen zijn

Waarom veranderen?	Onvoldoende bijdragen vanuit stafdiensten aan de bedrijfsresultaten en aan de toekomst van het bedrijf. Een te grote afstand tussen stafspecialisten en de managers die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering en de dienstverlening aan klanten.
Waarom veranderen?	Vanuit professionele services willen bijdragen aan optimale bedrijfsprocessen en een hoge kwaliteit van dienstverlening aan de uiteindelijke klant van het bedrijf. De activiteiten van professionals in stafdiensten maken deel uit van de business.
Wat veranderen?	De ondersteuning vanuit professionele stafdiensten aan de businessmanagers door het veranderen van de strategie, structuur, systemen, stijl van werken, benodigde competenties en de onderliggende waarden op de stafdiensten.
Hoe veranderen?	Een doortastende aanpak in het begin, met een zorgvuldig samenspel tussen leiders van stafdiensten, topmanagers, businessmanagers en de professionals van de stafdiensten. Als de koers is vastgesteld en taken zijn uitbestede, volgt een stapsgewijs veranderproces met inbreng van businessmanagers en professionals.
Wie veranderen?	Managers van de professionele services zetten de verandering in. Samen met topmanagers kiezen ze een positionering en zetten ze een koers uit. Professionals in stafdiensten veranderen hun werkwijzen en hun houding ten opzichte van businessmanagers. Businessmanagers leren om een goede opdrachtgever te zijn.

Bron: Gebaseerd op ervaringen van Albert Heijn, Philips en KPN.

Werk maken van diversiteit

Hoe gaan organisaties om met diversiteit in onze maatschappij en hoe blijven ze een aantrekkelijke werkgever? Onze huidige maatschappij bestaat uit mensen met verschillende culturele achtergronden, leeftijden, ervaringen, expertises en

opvattingen. Deze diversiteit is de afgelopen jaren toegenomen en zal de komende jaren verder toenemen. Een succesfactor voor organisaties in de toekomst is hoe ze deze variëteit kunnen hanteren. Zijn mensen in organisaties in staat om met een variëteit aan klanten om te gaan? Zijn organisaties aantrekkelijk voor mensen met verschillende culturele achtergronden? Vindt jong en hooggeschoold talent de organisatie wel aantrekkelijk? Het is binnen organisaties mogelijk om verschillen te mobiliseren en zo een nieuwe cultuur te laten ontstaan, binnen en buiten de organisatie. Organisaties zijn knooppunten van invloeden. Als ze daar zicht op houden en zich verhouden tot wat er buiten gebeurt, draagt dat bij aan de ontwikkeling van een diversiteit aan culturen waarin mensen samenwerken en zich gezamenlijk kunnen ontwikkelen. Naar verwachting neemt het belang van deze route toe in de nabije toekomst. Dit is een reden om aan deze route specifiek aandacht te schenken.

Culturele waarden en normen zijn diep verankerd in personen, zeker als ze die al bij hun opvoeding hebben meegekregen. Om hierin verandering te brengen, zijn durf en doorzettingsvermogen nodig. Het vergt moed om verschil te maken in organisaties waar eenduidigheid de norm is en waarin mensen niet gewend zijn om van normen af te wijken. Initiatiefnemers die het belang zien van diversiteit en culturele variëteit zijn een succesvoorwaarde. Steun van bestuurders en topmanagers is een succesfactor. Mensen aanspreken op hun talent en daar ruimte aan geven helpt om werk te maken van diversiteit.

Tabel 25.7 Cultuurroute 6: Werk maken van diversiteit

Waarom veranderen?	Verkleuring en vergrijzing van de samenleving en een toename van culturele verschillen. De noodzaak voor organisaties om met deze verschillen om te gaan om klanten te behouden, kennisverlies te voorkomen en aantrekkelijk te zijn voor jong talent.
Waar toe veranderen?	Ruimte maken voor diversiteit en variëteit binnen organisaties door verschil te waarderen en een personeelsbeleid te voeren dat rekening houdt met vergrijzing en verandering van culturele waarden binnen en buiten de organisatie.
Wat veranderen?	Leiders die verschil waarderen en ruimte geven aan diversiteit. Aandacht hebben voor onderlinge verhoudingen en omgangsvormen, zodat collega's en nieuwe mensen zich thuis voelen in de organisatie en hun talenten kunnen ontwikkelen.
Hoe veranderen?	Een interactieve veranderaanpak waarin verschillen zichtbaar en bespreekbaar zijn en eigen overtuigingen uitgewisseld worden. Leerinterventies brengen mensen met verschillende achtergronden en ervaringen samen. In werkateliers wisselen ze ervaringen en standpunten uit, bespreken ze onderlinge spanningen en zoeken ze een gemeenschappelijke noemer. Specifieke aandacht voor leidinggevendenden als dragers van de bestaande cultuur en dragers van verandering.
Wie veranderen?	Leiders, leidinggevendenden, medewerkers en professionals staan allemaal in de verandering, ervaren verschillen en zoeken ruimte voor variëteit.

Bron: Gebaseerd op ervaringen bij politie Amsterdam-Amstelland en Adviesgroep Amsterdam.

Innovatiekracht versterken

Hoe kunnen organisaties blijvend innoveren om hun dienstverlening op peil te houden? Hoe kunnen ze nieuwe technologie benutten om bij te blijven? Wat kunnen ze doen om met nieuwe kennis mensen te inspireren? Deze vragen zijn aan de orde in veel organisaties die aan het onderzoek hebben meegedaan. Bij innovatie gaat het om het behouden van de kracht uit het verleden en om te vernieuwen vanuit het heden. Innovatie is nodig om een voorsprong op de concurrenten te houden, om het imago van de overheid te verbeteren en om een aantrekkelijke werkgever te blijven. Innovatie is ook nodig om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken van bijvoorbeeld duurzaamheid, gezondheid, mobiliteit en veiligheid. Vernieuwing vindt bijna altijd plaats aan de grenzen van organisaties waar relaties met de omgeving bestaan. Voor innovatie is een krachtig netwerk nodig van mensen die kennis en ervaringen willen delen en willen samenwerken aan vernieuwing. Innovatiemanagers brengen mensen bij elkaar die initiatief nemen. Financiers verstrekken risicokapitaal en topmanagers steunen het initiatief in het volle besef van de risico's. Er worden samenwerkingsverbanden en allianties gevormd van meerdere organisaties die de handen ineenslaan. Innovatieve werkwijzen staan vaak haaks op de dagelijkse werkprocessen, de bestaande systemen en de gewoonten in een organisatie. Tijdens het innovatieproces komen routines onder druk te staan. Hierdoor veranderen werkwijzen, systemen, routines, competenties en klantrelaties. De samenwerkingsrelaties en de onderliggende waarden en normen veranderen mee. Met een innovatie kan de identiteit van een organisatie volledig veranderen en de zijnswaarde toenemen. De veranderingen kennen een open benadering met een interactieve aanpak waarin mensen volop experimenteren en van elkaar leren. Mislukkingen zien zij als leerervaringen die de innovatie dichterbij brengen. Verspreiding en acceptatie van innovaties zijn specifieke aandachtspunten.

Een succesvoorwaarde voor innovatie is een vitale coalitie die het initiatief neemt en zich verzekerd weet van de steun van topmanagers en bestuurders. Ruimte en middelen voor vernieuwende initiatieven zijn succesfactoren. Een krachtig netwerk helpt om kennis te bundelen en innovatief te blijven. Reflectie en leren van experimenten zijn essentieel om voortgang te boeken. Gerichte aandacht voor verspreiding en aanvaarding van innovaties is nodig om blijvende resultaten te boeken.

Tabel 25.8 Cultuurroute 7: Innovatiekracht versterken

Waarom veranderen?	Inspelen op maatschappelijke vraagstukken en een veranderende omgeving. Benutten van nieuwe kennis en nieuwe technologische ontwikkelingen.
Waarom veranderen?	Concurrentiepositie behouden, legitieme positie versterken, dienstverlening verbeteren, kwalificeren voor de toekomst, imago verbeteren en een aantrekkelijke werkgever zijn.

Wat veranderen?	Werkwijzen, systemen, routines, competenties, producten en klantrelaties veranderen. Samenwerkingsrelaties en onderliggende waarden en normen veranderen mee. Er ontstaan nieuwe allianties en samenwerkingsvormen. De identiteit van een organisatie kan door de innovatie veranderen en ook de zijnswaarde verandert.
Hoe veranderen?	Een open benadering met een interactieve veranderaanpak waarin mensen experimenteren en daarvan leren. Externe netwerken benutten om kennis en ervaringen te bundelen. Intensief gebruik van betekenisvolle, interactieve en leerinterventies.
Wie veranderen?	Innovatiemanagers nemen initiatief gesteund door topmanagers. Ze vormen vitale allianties en bouwen een team dat de innovatie vormgeeft. Als de innovatie succesvol is, betrekken ze anderen erbij om hen te inspireren en mee te doen.

Bron: Gebaseerd op ervaringen bij Rabobank, Content, Arcadis, Jeugdformaat, Olijslager, Adviesgroep Amsterdam en InAxis.

Klantwaarde vergroten

Hoe werken organisaties aan hun klantgerichtheid en zorgen ze ervoor dat klanten bij hen blijven? Hoe vergroten ze hun klantwaarde? Klantgerichtheid is in veel Nederlandse bedrijven een onderwerp van gesprek. Het besef is breed aanwezig dat gerichtheid op klanten bijdraagt aan succes. Het vergroten van klantgerichtheid is gemakkelijker gezegd dan gedaan. De organisaties in het onderzoek maken serieus werk van klantgericht werken en ze investeren in het vergroten van hun klantwaarde. De bedrijven in crisis beseffen dat goede dienstverlening nodig is voor succes op de langere termijn. Internationale expansie is geen doel op zich, maar een middel om de krachten te bundelen, de kosten te reduceren, de dienstverlening te verbeteren en de klantwaarde te verhogen. Ook de bedrijven die zich kwalificeren voor de toekomst richten zich op het verbeteren van hun dienstverlening en het vergroten van de klantwaarde. Een aantal bedrijven in het onderzoek neemt het vergroten van de klantgerichtheid als vertrekpunt. Ze zetten de klant voorop. Het gaat om bedrijven waar de dienstverlening aan klanten de kern is van hun bestaan en om organisaties in de zorg waar professionals gedreven zijn om zich in te zetten voor mensen met een verstandelijke beperking en jongeren met problemen. Bij de dienstverlenende bedrijven nemen topmanagers het initiatief om de klantgerichtheid te verbeteren en continu te werken aan het vergroten van klantwaarde. Ze zien klantgerichtheid als hun concurrentiestrategie. Bij de zorgorganisaties zijn het vaak de zorgprofessionals die het initiatief nemen. Ze voelen zich bekneld door regels en procedures, voelen zich miskend in hun professionaliteit en nemen initiatief om de klant centraal te stellen. Ze zoeken steun bij topmanagers en gaan verbindingen aan met partnerorganisaties. Het centraal stellen van de klant brengt de zijnswaarde van de organisatie op de voorgrond. De betekenis van de organisatie krijgt aandacht en er ontstaat een gezamenlijke ambitie voor de toekomst. De relatie met klanten krijgt op een andere manier vorm. Werkmethoden en samenwerkingspatronen wijzigen. Professionaliteit en vak-

menschap kennen een herwaardering. Het veranderproces begint interactief met gesprekken over de identiteit, de dienstverlening en de professionaliteit van de organisatie. Het realiseren van concrete veranderingen in de werkpraktijk vergt een samenspel tussen bestuurders, managers en professionals. Het gaat om een geleidelijke en participatieve veranderaanpak waarbij alle partijen leerervaringen uitwisselen en successen delen. Samen geven ze betekenis aan de identiteit van de organisatie, geven ze invulling aan de vraag waar de organisatie voor staat en gaat en geven daarmee kleuring aan de zijnswaarde.

Een succesfactor voor het vergroten van klantgerichtheid is het kennen van de klantbehoefte en het inleven in de klant. De cultuur wordt zichtbaar in de dagelijkse interacties met klanten. Mensen met passie en vakkennis die hun nek willen uitsteken, zijn onontbeerlijk. Topmanagers spelen een zichtbare rol in het vergroten van klantgerichtheid, ze expliciteren wat de klantwaarden zijn en waarderen wat goed gaat. Ze houden contact met mensen in de organisatie en weten wat er speelt. Het gaat om een continu proces van cultuurontwikkeling. Daar is uithoudingsvermogen voor nodig en een samenspel van spelers op alle niveaus die ook met elkaar de juiste toon weten te vinden. Betekenisgeving en communicatie spelen een belangrijke rol. Het gaat om een vijfslag: (1) verbeelden van de toekomst, (2) verbinden van ervaringen en opvattingen, (3) verdiepen naar kernwaarden, (4) vertalen van kernwaarden naar concreet gedrag, en (5) verbreden van positieve ervaringen om van elkaar te leren, de identiteit te versterken en de betekenis te delen die de organisatie heeft voor haar klanten.

Tabel 25.9 Cultuurroute 8: Klantwaarde vergroten

Waarom veranderen?	Als bedrijf de concurrentiepositie versterken of als professional de goede dingen willen doen, zin geven aan het werk en betekenis geven aan de professie.
Wartoe veranderen?	Concurrentievoordeel behalen door optimale dienstverlening aan klanten of betekenis geven aan de zijnswaarde van de organisatie en de trots van de professional.
Wat veranderen?	De dagelijkse werkpraktijk en de houding ten aanzien van klanten. Decentrale sturing van zakelijk en maatschappelijk ondernemerschap. Werkmethoden, werkprocessen, systemen en samenwerkingspatronen veranderen door gerichtheid op klanten. De relatie tussen bestuurders en professionals verandert, evenals de relatie met klanten.
Hoe veranderen?	Een geleidelijke en participatieve veranderaanpak waarbij mensen experimenteren, van elkaar leren en in interacties invulling geven aan klantgericht werken en de zijnswaarde van de organisatie. Veel gebruik van betekenisvolle en interactieve interventies.
Wie veranderen?	Initiatief bij topmanagers in bedrijven en bij professionals in maatschappelijke organisaties. Er ontstaat een samenspel tussen bestuurders, managers en professionals. Klanten en externe partijen worden betrokken in het veranderproces.

Bron: Gebaseerd op ervaringen van Tempo-Team, Content, Rabobank, IND, Jeugdformaat en 's Heeren Loo.

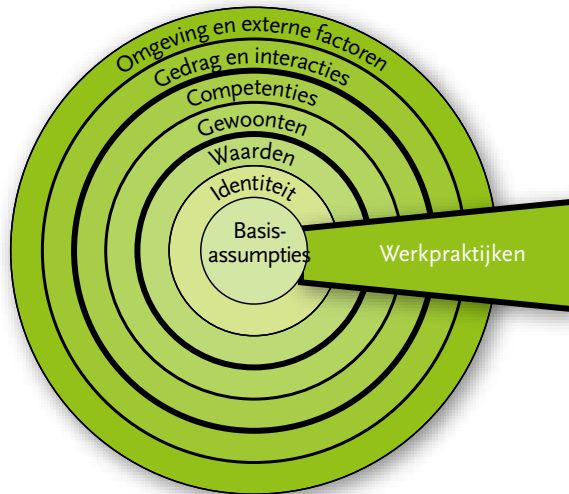
Leiders in cultuurverandering staan voor de opgave om zorgvuldig een veranderaanpak te ontwikkelen en passende interventies te kiezen. Het uittekenen van een cultuurroute voor verandering helpt om een weg te vinden richting de toekomst. De routes helpen om stil te staan bij de vijf vragen voor veranderen en om een verhaal te maken en daarmee anderen te inspireren om mee op pad te gaan. Een helder verhaal over de route voor verandering draagt bij aan het succes van veranderingen die betekenisvol zijn en resultaat opleveren.

Succesvol werken aan cultuurverandering

Het afsluitende hoofdstuk bevat de conclusies van het onderzoek naar succesvolle cultuurverandering bij zestien Nederlandse organisaties. Ik blik kort terug op de perspectieven op cultuur en cultuurverandering. Daarna ga ik in op de rol van leiders en interventies voor verandering. Ik besluit met een samenvatting van de acht cultuurroutes voor verandering en hoe leiders initiatief kunnen nemen om de cultuur van hun organisatie succesvol te veranderen.

Cultuur is een gelaagd proces en continu in verandering

De cultuur van organisaties is geen abstract begrip of iets waar zomaar aan valt te sleutelen. Een organisatiecultuur is een actief en doorlopend proces waarin mensen samen de identiteit van een organisatie vormen in de manier waarop ze samenwerken en samenleven. Mensen in organisaties construeren gezamenlijk een realiteit waarin ze betekenis geven aan gebeurtenissen en waarmee ze hun werkelijkheid definiëren. Deze werkelijkheid geeft richting aan gedrag. De cultuur van organisaties kent meerdere lagen. De kern betreft de basisassumpties, de identiteit en de waarden. De gewoonten en de competenties zijn zichtbare cultuurgedragingen, ook al zijn mensen zich daarvan niet altijd bewust. Het individuele gedrag en de interacties tussen mensen zijn zichtbaar, ook al kunnen mensen de gedragsintenties verschillend interpreteren. Uiteindelijk gaat het erom hoe ze hun werk uitvoeren en wat mensen en groepen in de omgeving daarvan merken.



Figuur 26.1 Organisationscultuur als gelaagd proces

Cultuur is geen ongrijpbaar verschijnsel

De cultuur van een organisatie is geen ongrijpbaar verschijnsel. Het blijkt heel goed mogelijk om aan de zijswaarde van een organisatie te werken, de identiteit te versterken en de basisassumpties te veranderen. Dat lukt alleen niet met cultuurprogramma's die zich uitsluitend richten op gedragsveranderingen. Dergelijke programma's worden nog geregeld ingezet door managers, staffunctionarissen en adviseurs. De gedachte achter deze programma's is dat anderen hun houding en gedrag moeten veranderen. Uit dit onderzoek blijkt dat mensen best willen veranderen, maar dat ze niet veranderd willen worden. Van bovenaf gestuurde cultuur-

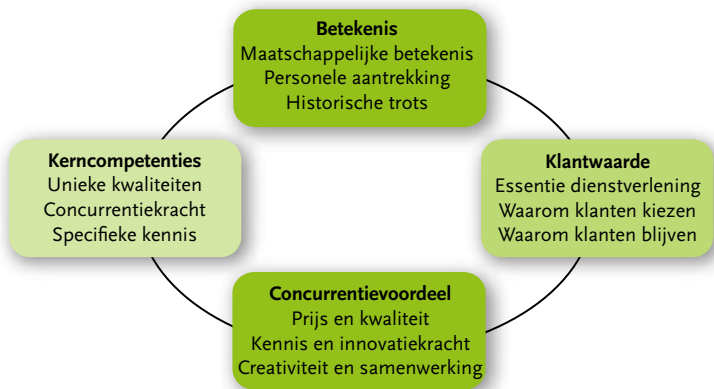
programma's die zich richten op gedragsverandering blijven steken in de buitenste schil van de organisatiecultuur en zijn zelden effectief in het daadwerkelijk veranderen van waarden, omgangsvormen en ingesleten patronen.

Noem het geen cultuurverandering

Geen van de bedrijven gebruikt het woord cultuurverandering voor de veranderingen waaraan ze werken. Het gaat om een continu veranderproces van meerdere jaren waarin bestuurders, topmanagers, leidinggevendenden, professionals en medewerkers aan hun toekomst werken. In het veranderproces krijgen de identiteit en de waarden vorm die richting geven aan de onderlinge samenwerking en aan de relaties met de omgeving. De bedrijven in het onderzoek hebben helder voor ogen wat de behoeften van hun klanten zijn en hoe ze daar invulling aan kunnen geven. De klantwaarde staat voorop. In de veranderingen hebben ze evenwichtig aandacht voor hun missie en visie, de strategie, de structuren en systemen en de relaties met klanten. Ze hebben oog voor de werkpraktijken, de samenwerkingsprocessen en de onderliggende waarden. Door veranderingen in strategie, structuren en systemen wijzigen de dagelijkse werkpraktijken. Door de identiteit te articuleren, waarden te benoemen en gedrag te expliciteren vindt verdieping plaats naar de basisassumpties. Het gaat bij cultuurverandering om diepgaande verandering, waarbij alle lagen van organisatiecultuur aandacht krijgen.

Organisatiecultuur betreft de zijnswaarde van een organisatie

De organisatiecultuur raakt aan de zijnswaarde van een organisatie. Bij de zijnswaarde gaat het om de maatschappelijke betekenis, de klantwaarde, de unieke competenties en het onderscheidend vermogen van een organisatie. Bij cultuurverandering gaat het om het veranderen of het versterken van de zijnswaarde van een organisatie. Vanuit de zijnswaarde krijgt de identiteit vorm en ontstaan gedeelde waarden die richting geven aan gedrag.



Figuur 26.2 Zijnswaarde als drager voor cultuurverandering

Cultuurverandering is geen doel op zich, maar ook niet doelloos

Cultuurverandering is geen doel op zich. De veranderingen kennen een aanleiding en zijn gericht op ambities voor de toekomst. De aanleiding voor verandering en de toekomstambities vormen specifieke routes voor cultuurverandering. Het gaat om:

- overleven in zwaar weer;
- versterken van legitimiteit;
- internationaal expanderen;
- kwalificeren voor de toekomst;
- partner in business willen zijn;
- werk maken van diversiteit;
- innovatiekracht versterken;
- klantgerichtheid vergroten.

De aanleidingen voor cultuurverandering geven richting aan de verandering en aan de veranderaanpak en interventiekeuzen. Cultuurveranderingen zijn niet doelloos. Uiteindelijk richten alle organisaties in het onderzoek zich op het versterken van de zijnswaarde en het verhogen van de klantwaarde.

Cultuurverandering is een interactief proces van betekenisgeving

Bij cultuurverandering komt het erop aan om verbondenheid te creëren en een vitale coalitie te vormen met mensen die hun nek durven uit te steken en initiatief willen nemen. Succesvolle cultuurverandering verlangt een visie op de toekomst en een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Een succesvolle aanpak voor cultuurverandering in organisaties kent zes basisprincipes. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle cultuurverandering. Het veronachtzamen van de basisprincipes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. Het gaat bij cultuurverandering om:

- energie voor verandering genereren;
- de toekomst verbeelden en een visie formuleren;
- verbondenheid creëren en interacties stimuleren;
- de klant centraal stellen en de bedrijfsprocessen stroomlijnen;
- vernieuwingen van bovenaf en van onderaf combineren;
- spelen met richting, rust en ruimte.

Er is geen beste manier van veranderen

Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van een veranderproces die aansluit bij de aanleiding en de ambities van de organisatie. Het kopiëren van een succesvolle aanpak van andere bedrijven leidt bijna altijd tot een fiasco. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering richten zich op het creëren van meerwaarde voor klanten. De ambities zijn leidend. Het gaat erom zich te kwalificeren voor de toekomst en niet om het diskwalificeren van het verleden. De kracht uit het verleden wordt benut om de verandering te laten slagen. Bij het afwegen van een pas-

sende veranderaanpak helpt het om een redenering voor verandering te maken die antwoord geeft op vijf vragen:

- Waarom veranderen?
- Waartoe veranderen?
- Wat veranderen?
- Hoe veranderen?
- Wie veranderen?

Veranderen begint met stilstaan

Veranderen begint met stilstaan. Dat geldt niet alleen voor het achterhalen van de aanleiding voor de verandering en het begrijpen van de bestaande organisatiecultuur, het gaat ook om het doordenken van een passende veranderaanpak. Aandachtspunten om rekening mee te houden bij de inrichting van het veranderingsproces zijn:

- mate van urgentie en noodzaak van veranderen;
- druk vanuit aandeelhouders, politiek en media;
- mate van vertrouwen van medewerkers in de leiding;
- machtsafstand tussen management en uitvoerend personeel;
- het veranderniveau en de aanleiding voor de veranderingen;
- de weerbarstigheid van de technische en financiële systemen;
- positieve en negatieve ervaringen met eerdere veranderprocessen;
- de kwaliteit van het management en betrokkenheid van professionals;
- kennis en kunde om veranderingen vorm te geven en te begeleiden;
- de bereidheid van leiders om macht te gebruiken en ruimte te geven.

Stapsgewijze veranderaanpak meest effectief

Leiders in cultuurverandering kiezen meestal voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers op alle niveaus worden betrokken. Er wordt zelden gekozen voor een strak geplande en van bovenaf gestuurde veranderaanpak. Het gaat om geleidelijke en interactieve veranderingen met inbreng van betrokkenen en een spaarzaam gebruik van macht. In de stapsgewijze aanpak kijken de leiders in cultuurverandering naar de voortgang en sturen ze bij als dat nodig is. De inbreng van externe adviseurs is minimaal. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering kiezen ervoor om de cultuurveranderingen op eigen kracht vorm te geven.

Succesvolle bedrijven met een sterke identiteit kiezen voor een proces van geleidelijke cultuurontwikkeling. Een fundamentele cultuurwijziging is niet nodig en bovendien lastig, omdat betrokkenen de reden voor een verandering niet zien. Ook is de cultuur lastig te doorgronden omdat mensen zich niet bewust zijn van veel culturele waarden en basisassumpties. Bij geleidelijke ontwikkeling dragen mensen op alle niveaus bij aan de ontwikkeling van basisassumpties, waarden en identiteit. Schoksgewijze cultuurveranderingen komen in succesvolle bedrijven niet veel voor. Bij bedrijven in crisis nemen topmanagers het initiatief voor een diepgaande verandering van strategie, structuur, systemen en cultuur. Ze benoe-

men de problemen, bouwen een leidende coalitie, formuleren een nieuwe visie, zetten een nieuwe strategie uit, kiezen voor een andere klantbenadering, investeren in de dienstverlening, wijzigen structuren, vernieuwen systemen, besparen kosten en introduceren nieuwe waarden.

Leiding nemen in cultuurverandering

Leiders in cultuurverandering zijn mensen die initiatief nemen, hun nek uitsteken en bestaande patronen ter discussie brengen. Als mensen initiatief nemen om waardepatronen en omgangsvormen te wijzigen, is dat op zich al een verandering van de bestaande cultuur. Cultuurveranderingen zijn niet alleen een zaak van topmanagers en bestuurders, ook al is een cultuurverandering lastig zonder de steun van topmanagers. Toch kan het initiatief vanuit elke rol en elke positie genomen worden. Dikwijls zijn het managers, professionals en medewerkers die initiatief nemen om de cultuur te veranderen vanuit een oprecht gevoel dat het anders moet en anders kan. Leiding nemen in verandering is leiding geven aan verandering.

Leiders in cultuurverandering geven betekenis aan de loop der dingen door onduidelijke of bijzondere gebeurtenissen te duiden. Ze hebben meer oog voor mogelijkheden dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar de organisatie voor staat en gaat en ze weten wat mensen beweegt. Ze zijn een rolmodel voor anderen en doen wat ze zeggen. Ze maken culturele waarden expliciet en werken aan het concreet maken van deze waarden in gedrag. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij de formulering van een betekenisvolle, aantrekkelijke en haalbare visie voor de toekomst. Vertrouwen en ruimte van leiders motiveren anderen om met een nieuwe visie aan de slag te gaan in hun eigen werkomgeving en nodigen mensen uit om te experimenteren met vernieuwing. Leiders in cultuurverandering geven grenzen aan en zijn helder in wat ze niet willen. Ze vormen vitale coalities om veranderingen vorm te geven. Ze zijn bereid om spelers te wisselen als dit de transformatie vergemakkelijkt. De leiders blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar.

Leiders in cultuurverandering kiezen voor transformationeel leiderschap

Succesvolle cultuurverandering gaat samen met transformationeel leiderschap. Transformationele leiders hebben een diep begrip van de fundamentele waarden in onze samenleving en van de sociale en emotionele behoeften van mensen. Ze zijn omgevingsbewust en sociaal bewust. Transformationele leiders zijn nieuwsgierig, onderzoekend en hebben een brede interesse. Ze hebben een lerende instelling, kennen zichzelf met hun sterke en zwakke kanten. Ze beschikken over het vermogen om verbanden te zien tussen uiteenlopende ontwikkelingen. Ze voelen aan wat een incidentele verstoring is van een werksysteem en wat symptomen zijn voor fundamentele verandering. Ze weten hoe ze moeten opereren om conflicten op te lossen en hoe ze spanningen kunnen benutten voor vernieuwing. Ze zijn zich bewust van de waarden en normen van een sociaal systeem en onder-

kennen wanneer die regels aangepast moeten worden. Ze luisteren naar anderen en hebben het vermogen anderen te vertrouwen en vertrouwen op te bouwen. Ze zijn inspirerend en zetten zich in om samen met anderen cultuurveranderingen te realiseren. Transformationele leiders creëren verbondenheid, geven richting, bieden ruimte en vragen om resultaat.

Leiders in cultuurverandering zijn authentiek en betekenisvol

Authentieke leiders weten wat er speelt binnen en buiten de organisatie. Ze zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust. Vanuit een sensitiviteit van wat zich in de omgeving afspeelt, zien ze nieuwe mogelijkheden. Ze weten wat in de organisatie speelt en waar mensen zich door laten leiden. Hierdoor kunnen ze aansluiten bij de gevoelswereld en ambities van anderen en weten ze de energie van de mensen in de organisatie te richten op de toekomst. De leiders kennen ook zichzelf met hun sterke en zwakke eigenschappen. Ze weten wie ze zijn en kennen hun eigen drijfveren. Ze zijn toegankelijk en benaderbaar, organiseren eerlijke feedback en zijn niet bang om emoties bespreekbaar te maken. Betekenisvolle leiders geven bewust aandacht aan specifieke voorvallen en gebeurtenissen. In crisissituaties treden ze naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Initiatiefnemers in cultuurverandering benoemen gebeurtenissen, delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Daarmee creëren ze ruimte voor dialoog en daarin geven ze betekenis. Ze schetsen een aantrekkelijk toekomstbeeld, vertellen verhalen en inspireren daarmee anderen om mee te doen.

Fundamentele keuze voor interactieve interventies

Om veranderingen op gang te brengen en gaande te houden kiezen leiders in cultuurverandering vooral voor interactieve interventies. Interactieve interventies stimuleren dat mensen samen op zoek gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. Deze interventies zijn breed inzetbaar. Het gebruik is niet afhankelijk van de aanleiding voor verandering, de sector of de omvang van de organisatie. 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. 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. Iedereen in de organisatie kan initiatief nemen tot een interactieve interventie.

Betekenisvolle interventies zijn significant om richting te geven

Betekenisvolle interventies worden ook vaak gebruikt in cultuurverandering. Betekenisvolle interventies gaan ervan uit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Ook hier geldt dat de aanleiding voor verandering, de sector en de omvang van de organisa-

tie er niet toe doet. De interventies zijn in veel situaties merkbaar en leiders in cultuurverandering maken er vaak gebruik van. Met deze interventies verbeelden leiders de toekomst. Ze sturen de verandering een bepaalde richting op en spreken anderen aan op hun ambities. Ze verleiden anderen om mee te doen en samen aan de toekomst te 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.

Structurele interventies nuttig om werkpraktijken te wijzigen

In organisaties die de tucht van de markt kennen, kiezen topmanagers geregeld voor structurele en instrumentele interventies. Dit zijn interventies die indirect ingrijpen op structuren, systemen en werkpraktijken. Bij deze interventies gaat het om indirecte gedragsbeïnvloeding door de context ingrijpend te veranderen waarbinnen mensen hun werk doen. Opmerkelijk is dat leiders in cultuurverandering geen gebruikmaken van grootschalige cultuurprogramma's die zich eenzijdig richten op gedragsverandering. Grootschalige cultuurprogramma's zijn zinloos om een cultuur echt te veranderen. De structurele interventies sluiten aan bij de toekomstambities van een bedrijf en concretiseren de zijnswaarde.

Leerinterventies zinvol om veranderingen te verankeren

Leerinterventies worden vaak gebruikt in organisaties waar veel professionals werken. Deze interventies 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. Bij de leerinterventies gaat het niet om gedragstrainingen of standaardopleidingen. Het gaat om leerprocessen die zich richten op wat nodig en wenselijk is en waarbij mensen vanuit hun professionaliteit op zoek gaan 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. De leerinterventies staan niet op zichzelf en zijn altijd verbonden met interactieve en betekenisvolle interventies. Leerinterventies dragen eraan bij dat veranderingen verankerd raken in het professioneel handelen. In het leerproces worden ervaringen gedeeld en dit draagt bij aan verspreiding van kennis en ervaring en leidt tot verdere verankering van de veranderingen in professioneel gedrag.

Conflict- en machtsinterventies zijn essentieel om ruimte te maken

Het gaat bij cultuurverandering niet alleen om het creëren van verbondenheid, het ontwikkelen van betekenissen en het delen van leerervaringen. Bij succesvolle cultuurverandering gebruiken leiders ook conflictinterventies en machtsinterventies. Conflicten genereren spanning en daarmee energie voor vernieuwing. In de

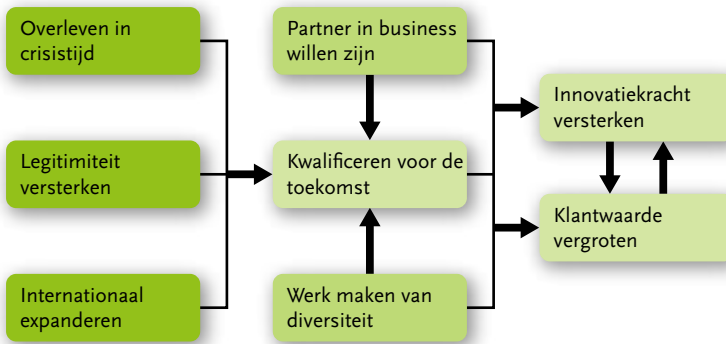
bedrijven die succesvol werken aan cultuurverandering worden conflicten niet uit de weg gegaan. Conflictinterventies worden gebruikt om ruimte te maken voor vernieuwing en om emoties aandacht te geven. Machtsinterventies worden spaarzaam gebruikt bij het veranderen van een organisatiecultuur. De keuze voor deze interventies wordt vooral gemaakt door topmanagers in bedrijven die onder druk staan of in crisis verkeren. De machtsinterventies worden vooral gebruikt om oude werkpatronen te doorbreken en daarmee ruimte te maken voor vernieuwing. Conflict- en machtsinterventies staan nooit alleen. Ze gaan samen met interactieve en betekenisvolle interventies.

Weloverwogen kiezen van een optimale interventiemix

Interventies staan nooit alleen, maar vormen een weloverwogen mix van meerdere interventies. Congruentie in de interventiemix draagt bij aan vertrouwen in de veranderaanpak. Ook is het belangrijk dat de gekozen interventies congruent zijn 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. Het kiezen van een optimale interventiemix is keer op keer afhankelijk van de situatie waarin een bedrijf zich bevindt en van de fase van de cultuurverandering. Leaders die te maken hebben met een crisissituatie beginnen vaak met een schoksgewijze cultuurverandering. In de beginfase gebruiken ze vooral machtsinterventies en structurele interventies. Tegelijkertijd creëren ze rust, gebruiken ze betekenisvolle interventies om een toekomstbeeld te schetsen, vormen ze leidende coalities, en bouwen ze aan vertrouwen door interacties. Leaders die kiezen voor cultuurontwikkeling hebben een voorkeur voor interactieve en betekenisvolle interventies. Tegelijkertijd zijn ze niet te beroerd om op een specifiek moment te schakelen naar machtsinterventies zoals het blokkeren van een specifieke werkwijze of een spelerswisseling als de huidige spelers onvoldoende in staat zijn om de verandering vorm te geven. Iedere keer gaat het om het zoeken naar een balans in het gebruik van macht, het aangaan van conflicten, het ingrijpen in structuren, het zoeken van betekenis, het creëren van verbondenheid en het stimuleren van leerprocessen.

Routes voor cultuurverandering

Uit het onderzoek komen acht routes voor cultuurverandering naar voren die aansluiten bij de aanleidingen voor verandering en bij de ambities van de organisatie. De routes beschrijven niet alleen het waarom en het waartoe van de verandering, maar ook wat er verandert, hoe de verandering wordt aangepakt en wie er verandert.



Figuur 26.3 Routes voor cultuurverandering

In de acht routes verandert zo ongeveer alles in een organisatie: de strategie, de structuren en systemen, en de cultuur. De routes helpen leiders in cultuurverandering om een zorgvuldige afweging te maken welke veranderaanpak het meest passend is. Leiders in cultuurverandering zijn mensen uit de eigen organisatie die de context kennen en een toekomstambitie hebben. Zij tonen leiderschap door de bestaande situatie te benoemen, een toekomstbeeld te schetsen en een aanpak voor verandering te kiezen. Het gaat in alle gevallen om mensen die de moed hebben om initiatief te nemen.

Succesvol werken aan cultuurverandering

De bedrijven in het onderzoek zijn succesvol. De commerciële bedrijven weten een crisis te overwinnen, kennen een hoge klantwaardering en doen het beter dan hun concurrenten. Internationale ondernemingen zijn succesvol in internationale fusies en weten daardoor hun concurrentiepositie te versterken. Organisaties in de zorg ontwikkelen innovatieve zorgconcepten die aansluiten bij de behoeften van mensen met een verstandelijke beperking en bij jongeren met problemen. Overheden en overheidsdiensten weten de ketens van de bureaucratie van zich af te schudden. Ze versterken hun legitimiteit en realiseren hoogwaardige dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Dit boek biedt een rijkdom aan voorbeelden van leiders die succesvol werken aan cultuurveranderingen. Ze praten niet over cultuurverandering, maar nemen initiatief om samen met anderen ambities te realiseren en de klantwaarde van hun organisatie te vergroten. Het boek bevat inspiraties en handvatten om een leider in cultuurverandering te zijn. Met het realiseren van die ambitie en met uw eigen rol als leider in cultuurverandering wens ik u veel succes.