

# Deel IV

## Interventies voor cultuurverandering

- 18 Machtsinterventies
- 19 Structurele en instrumentele interventies
- 20 Betekenisvolle interventies
- 21 Conflictinterventies
- 22 Interactieve interventies
- 23 Leerinterventies
- 24 Conclusies

## Conclusies cultuurinterventies

In dit hoofdstuk vat ik het gebruik van interventies samen die zijn gebruikt door leiders in cultuurverandering.

Tabel 24.1 geeft een overzicht van interventies die succesvol bijdragen aan het versterken en veranderen van de cultuur in organisaties.

Tabel 24.1 Interventies bij cultuurverandering

| Interventie                               | Specifieke interventie                | Vignet        | Overige bedrijven                                | Aantal |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|--------|
| Macht-interventies                        | Zeggen waar het op staat              | KPN           | Philips, IND, Olijslager                         | 4      |
|                                           | Grenzen aangeven                      | 's Heeren     | Jeugdformaat                                     | 2      |
|                                           | benoemen                              | Loo           |                                                  |        |
|                                           | Spelers wisselen                      | Albert Heijn  | Philips                                          | 2      |
|                                           | Nieuwe mensen aantrekken              | Philips       | Albert Heijn, KPN, Arcadis                       | 4      |
|                                           | Belonen van gedrag                    | Content       | KPN, Arcadis                                     | 3 15   |
| Structurele en instrumentele interventies | Ingrijpen in structuur en technologie | Rabobank      | Albert Heijn, NS, KPN, IND                       | 5      |
|                                           | Inrichten nieuw werkproces            | Philips       | Albert Heijn, IND, Rabobank                      | 4      |
|                                           | Gedragsregels formuleren              | IND           | -                                                | 1      |
|                                           | Kweekvijver voor jong talent bouwen   | AGA           | KPN                                              | 2      |
|                                           | Risicokapitaal verstrekken            | InAxis        | -                                                | 1      |
|                                           | Beloningssystemen wijzigen            | Arcadis       | Albert Heijn, KPN                                | 3      |
|                                           | Meetsystemen inrichten                | NS            | Philips, Rabobank                                | 3      |
|                                           | Onbetwistbare feiten presenteren      | KPN           | Philips, Rabobank, Olijslager                    | 4      |
|                                           | Cultuurprogramma's inzetten           | NS            | -                                                | 1 24   |
| Betekenisvolle interventies               | Kernwaarden verbeelden                | Content       | Arcadis                                          | 2      |
|                                           | Symbolen gebruiken                    | Arcadis       | Tempo-Team                                       | 2      |
|                                           | Artefacten benutten                   | 's Heeren Loo | Tempo-Team                                       | 2      |
|                                           | Toekomst verbeelden                   | Albert Heijn  | Rabobank, Content, Olijslager                    | 4      |
|                                           | Verhalen vertellen                    | KPN           | Albert Heijn, Rabobank, Jeugdformaat, InAxis     | 5      |
|                                           | Veelzijdig communiceren               | Content       | Arcadis, Olijslager, InAxis, Tempo-Team          | 5      |
|                                           | Vakkennis waarderen                   | NS            | KPN, Olijslager, 's Heeren Loo, Jeugdformaat     | 5      |
|                                           | Casus adopteren                       | Jeugdformaat  | 's Heeren Loo                                    | 2      |
|                                           | Nieuwe taal introduceren              | InAxis        | Arcadis, IND                                     | 3 30   |
| Conflict-interventies                     | Verschillen waarderen                 | Tempo-Team    | Albert Heijn, Philips, Arcadis, Politie, Content | 6      |
|                                           | Belemmeringen bespreekbaar maken      | Politie       | NS, Tempo-Team, Olijslager                       | 4      |
|                                           | Beeldenstorm initiëren                | Olijslager    | Jeugdformaat                                     | 2      |
|                                           | Conflict reguleren                    | NS            | Olijslager                                       | 2      |
|                                           | Onafhankelijke derde inschakelen      | Olijslager    | NS, Politie                                      | 3      |
|                                           | Heilige huisjes afbreken              | Politie       | Albert Heijn, KPN, Philips, 's Heeren Loo        | 5      |
|                                           | Prikkelende humor inzetten            | InAxis        | -                                                | 1 23   |

|                           |                                |              |                                                  |   |    |
|---------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|---|----|
| Interactieve interventies | Elkaar leren kennen            | KLM          | Albert Heijn, KPN, Rabobank, Content, Tempo-Team | 6 |    |
|                           | Aandacht voor actie en emotie  | Tempo-Team   | 's Heeren Loo, Olijslager, Jeugdformaat          | 4 |    |
|                           | Teams ontwikkelen              | Philips      | Albert Heijn, KPN, Arcadis, Content, Tempo-Team  | 6 |    |
|                           | Nationale culturen overbruggen | KLM          | Arcadis                                          | 2 |    |
|                           | Management mobiliseren         | Tempo-Team   | Albert Heijn, KPN, NS                            | 4 |    |
|                           | Werkconferenties organiseren   | Rabobank     | Albert Heijn, Jeugdformaat                       | 3 |    |
|                           | Zoekconferenties initiëren     | Jeugdformaat | KPN, Rabobank                                    | 3 |    |
|                           | Medezeggenschap betrekken      | IND          | NS, 's Heeren Loo                                | 3 |    |
|                           | Waarderend verkennen           | AGA          | KPN, Politie                                     | 3 |    |
|                           | Waarden van prestaties         | KPN          | Philips, KLM, Rabobank                           | 4 |    |
|                           | Monitorsystemen inrichten      | Politie      | Philips, KPN, Rabobank, IND                      | 5 |    |
|                           | Netwerken mobiliseren          | Jeugdformaat | NS, Olijslager, InAxis, Content, 's Heeren Loo   | 6 | 49 |
| Leerinterventies          | Leerprocessen inrichten        | Politie      | IND, Jeugdformaat, NS                            | 4 |    |
|                           | Leiderschap ontwikkelen        | KPN          | Rabobank, Tempo-Team                             | 3 |    |
|                           | Werkateliers aanbieden         | Jeugdformaat | Rabobank                                         | 2 |    |
|                           | Kennisgemeenschappen vormen    | Arcadis      | InAxis, AGA                                      | 3 |    |
|                           | Twinning aangaan               | IND          | Jeugdformaat                                     | 2 |    |
|                           | Leerkringen activeren          | InAxis       | 's Heeren Loo, Jeugdformaat                      | 3 |    |
|                           | Leerervaringen verzilveren     | Jeugdformaat | InAxis, AGA                                      | 3 |    |
|                           | Successen delen                | AGA          | Politie, Jeugdformaat, InAxis                    | 4 | 24 |

### *Fundamentele keuze voor interactieve interventies*

Uit tabel 24.1 wordt duidelijk dat interactieve interventies het meest gekozen worden door mensen die een leidende rol spelen in een cultuurverandering. Het maakt niet uit wat de aanleiding voor die cultuurverandering 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 zijn significant 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 cultuurverandering maken er vaak gebruik van. Met deze interventies verbeelden leiders in cultuurverandering 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, kunnen zich richten op de organisatie als geheel en doorwerken op alle niveaus van een organisatie.

*Structurele interventies zijn nuttig om werkpraktijken te veranderen*

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 baseren zich 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 niet gebruikmaken 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 zijn zinvol in professionele werkpraktijken*

In organisaties waar veel professionals werken, gebruiken leiders in cultuurverandering 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.

#### *Machtsinterventies zijn essentieel 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 een 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. Machtsinterventies staan nooit alleen. Ze gaan samen met interactieve, betekenisvolle en structurele interventies, maar zelden met leerinterventies.

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. Conflictinterventies zijn verzachtend bij machtsinterventies en vrijwel altijd gekoppeld aan interactieve en betekenisvolle interventies.

#### *Combineren van interventies*

De voorgaande 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 een cultuurverandering. In crisis-situaties en bij schoksgewijze cultuurverandering wordt gekozen voor hardere interventies, zoals machtsinterventies en de structurele en instrumentele interventies. Conflictinterventies zijn dan nodig om het 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 het afbreken van heilige huisjes of door het bespreekbaar maken van barrières. Bedrijven die succesvol zijn in cultuurverandering kiezen nooit uitsluitend voor machtsinterventies, structurele of instrumentele interventies. De interactieve en betekenisvolle interventies zijn leidend. Interventies staan nooit alleen, 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 II 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 een interactieve strategie. Wellicht bestaat er een leerstrategie voor cultuurverandering, maar die staat nooit alleen en is ingebed in de interactieve strategie. Congruentie van interventies met de aanleiding voor verandering en de gekozen veranderaanpak draagt bij aan het succes van cultuurverandering 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 cultuurverandering die streven naar het verhogen van klantwaarde.

In figuur 24.1 is een congruentie weergegeven tussen de gekozen veranderaanpak en interventies die daar goed bij 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.

Figuur 24.1 Congruentie in veranderaanpak en interventies



Het gaat bij succesvolle cultuurverandering vooral om interactieve en betekenisvolle interventies die worden gebruikt in combinatie met een stapsgewijze en interactieve veranderaanpak. Opmerkelijk is dat de meest gebruikte interventies direct ingrijpen op de identiteit en de zijnswaarde van een organisatie.

### *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 zo veel 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 op elkaar aansluiten zodat ze een logisch geheel vormen en leiders in cultuurverandering de effectiviteit van een samenstel van interventies kunnen maximaliseren.
- Interventies zijn efficiënt als leiders in cultuurverandering 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 een 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 cultuurveranderingen 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 een cultuurverandering. Het gaat er hierbij ook om of het past bij de eigen rol en de eigen formele positie in het bedrijf.
- Leiders in cultuurverandering 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 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 cultuurverandering. 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 eraan 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, 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 vermindert de 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. Het onderzoek laat zien dat leiders in crisissituaties beginnen met een schoksgewijze cultuurverandering en harde interventies gebruiken. 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 de voortgang en het vieren van successen ondersteunen de cultuurverandering en de gekozen veranderaanpak en interventiemix.

Er zijn ontzettend veel interventies beschikbaar voor mensen die initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie te veranderen. De beschreven interventies komen voort uit de praktijk van zestien bedrijven die succesvol hebben gewerkt aan cultuurverandering. Ze zijn een bron van ervaring en ideeën die anderen kunnen inspireren om van de cultuurverandering 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.