

Deel

I

Perspectieven op cultuurverandering

- 1 **Perspectieven op organisatiecultuur**
- 2 **Veranderend denken over cultuurverandering**
- 3 **Aanleidingen voor cultuurverandering**
- 4 **Conclusies**

Conclusies perspectieven op cultuurverandering

Dit hoofdstuk bevat acht conclusies over perspectieven op cultuurverandering. Conclusies over de veranderaanpak, de rol van leiders in cultuurverandering en over interventies worden in de volgende delen verder uitgewerkt.

Noem het geen cultuurverandering

Geen van de leiders in cultuurverandering gebruikt het woord cultuurverandering voor de veranderingen waaraan ze werken. Cultuurverandering is geen doel op zich. Het gaat om overleven in crisistijd, internationaal expanderen, kwalificeren voor de toekomst, innoveren met externe partners en maximaliseren van klantwaarde. Cultuurverandering raakt aan de zijnswaarde van een organisatie. Bij deze zijnswaarde gaat het om de betekenis voor klanten, de maatschappelijke betekenis, de kracht en identiteit van de organisatie en de positie ten opzichte van andere organisaties. De organisaties in het onderzoek hebben helder voor ogen wat hun zijnswaarde is, wat de behoeften van hun klanten zijn en hoe ze daar invulling aan kunnen geven. De klantwaarde staat voorop.

Weten waarvoor je staat en gaat

Organisaties in cultuurverandering onderscheiden zich door waarde te creëren voor hun klanten. Ze hebben een herkenbare identiteit en een duidelijke waardepropositie. Ze kiezen afgewogen een marktpositie op basis van hun unieke kwaliteiten. Het gaat om de zijnswaarde met vier samenhangende invalshoeken die vorm geven aan waardecreatie voor klanten. Deze invalshoeken zijn: waar staan we voor, waar gaan we voor, wat is onze unieke kracht en welke waardepropositie kiezen we. De belangrijkste opgave voor leiders in cultuurverandering is om duidelijk te maken wat de identiteit en betekenis van een organisatie zijn. Het gaat om het uitwerken van de zijnswaarde en het beantwoorden van de vraag waarvoor de organisatie staat en waarvoor de organisatie gaat.

Cultuurverandering staat nooit op zichzelf

Cultuurverandering is geen geïsoleerd proces. De cultuur is geen onderdeel van een machine waaraan gesleuteld kan worden. Alle organisaties in het onderzoek beseffen dat de organisatiecultuur zichtbaar is in het werk, in de relatie met klanten en in de onderlinge samenwerking. De relatie met klanten en de onderlinge samenwerking krijgen betekenis vanuit de bedrijfsstrategie en worden beïnvloed door de structuur van de organisatie en de gebruikte systemen. Cultuurverandering vergt een integrale aanpak van strategische, organisatorische en technologische verandering. De organisatiecultuur als een specifiek aangrijppingspunt voor verandering verdwijnt naar de achtergrond. Specifieke programma's voor gedragsverandering hebben nauwelijks effect. Managers, staffunctionarissen en adviseurs die cultuurverandering uitsluitend zien als gedragsverandering zijn zelden succesvol in het veranderen van hun organisatiecultuur. Door veranderingen in de bedrijfsstrategie, de structuren en de systemen komen werkwijzen en ingesleten patronen onder druk te staan. Door gedrag te expliciteren, waarden te benoemen en de identiteit te articuleren vindt verdieping plaats naar onderliggende waarden en basisassumpties. Het gaat bij cultuurverandering om diepgaande verandering, waarbij alle lagen van de bedrijfsidentiteit aandacht krijgen.

Balanceren tussen identiteit en vernieuwing

Leiders in cultuurverandering kennen de geschiedenis van het bedrijf en zijn daar trots op. Leiders die werken aan diepgaande verandering sturen op waarden die aansluiten bij de bedrijfsidentiteit en wat de organisatie voor haar klanten wil betekenen. Zij maken de waarden bespreekbaar op alle niveaus in hun organisatie. Soms formuleren ze nieuwe toekomstbeelden om te breken met het verleden en richting te geven aan nieuw gedrag. Organisaties in diepgaande verandering weten hun eigenheid te behouden en hun kernkwaliteiten in te zetten om vernieuwing te realiseren. De kernvraag is hoe een bedrijf zich wil positioneren en zich wil onderscheiden door waarde te creëren voor klanten. Als organisaties hieraan werken, gaat het om een verandering waarin de organisatie haar identiteit behoudt en tegelijkertijd vernieuwingen vormgeeft.

Urgentie en ambitie

In tegenstelling met wat vaak wordt beweerd, is een crisissituatie geen noodzakelijke voorwaarde voor cultuurverandering. Een crisissituatie kan zelfs averechts werken als die crisis leidt tot grote onzekerheid en verlamming. Een externe crisis kan een aanleiding zijn om te starten met een verandering waarin ook de cultuur verandert. Een duidelijke ambitie en een visie op de toekomst zijn wel voorwaarden voor cultuurverandering. Geen crisis maar een heldere zijnswaarde ligt ten grondslag aan de cultuurveranderingen. Minstens zo essentieel zijn een goede klantdefinitie en een duidelijk beeld van de klantwaarde die het bedrijf wil leveren. Alle bedrijven hebben helder voor ogen wie hun klanten zijn, wat de behoeften zijn van deze klanten en hoe ze daaraan invulling kunnen geven. Dit wil niet zeggen dat ze al volledig gericht zijn op klantwaarde. Juist de spanning tussen de aard van de huidige dienstverlening en de wensen van klanten zorgt voor energie om veranderingen door te voeren in gangbare werkpraktijken, structuren, systemen en de bestaande organisatiecultuur.

Veranderen begint met stilstaan

Leiders die een rol willen spelen in cultuurverandering doen er goed aan zich te verdiepen in de historie en de achtergronden van de organisatie. In de geschiedenis en de verhalen over oprichters en eerdere leiders zitten veel basisassumpties verborgen. Veranderen begint met stilstaan en dat geldt zeker voor hen die een cultuur van een organisatie willen veranderen. Het kost tijd om uit te vinden hoe het er aan toe gaat in organisaties. Het kost nog meer tijd om ingesleten patronen, waardesystemen en basisassumpties te ontdekken. Het veranderen van ingesleten patronen, de onderliggende waardesystemen en de basisassumpties is een proces van vijf tot zeven jaar. Degenen die niet bereid zijn om die tijd te investeren, kunnen beter proberen de sterke kanten van de bestaande cultuur te bekrachtigen in plaats van deze te veranderen.

Het onbespreekbare bespreekbaar maken

De cultuur van een organisatie is diep geworteld in de basisassumpties, de onderliggende waarden en in vanzelfsprekendheden en gewoonten. Vaak zijn mensen zich van deze zaken niet bewust. De kunst voor leiders in cultuurverandering is om ze zichtbaar en bespreekbaar te maken. Het vergt moed om het onbespreekbare bespreekbaar te maken en patronen bloot te leggen. Maar zonder deze openheid en bewustwording wordt het veranderen ervan erg lastig.

Spelen met verschil

Het streven naar organisatiebrede consensus is mogelijk en zinvol bij het articuleren van de zijnswaarde en de waarden van het bedrijf voor klant en omgeving. Mensen die zich daarin niet kunnen vinden, passen niet langer bij de organisatie. Het streven naar brede consensus is zinloos als het gaat om professioneel gedrag en de uitvoering van het werk. Leiders in cultuurverandering sturen op waarden en niet op richtlijnen en procedures in de dagelijkse werkpraktijk. Operationele sturing werkt verlamdend en leidt tot conflict. Verschillen in beroepsgroepen en afdelingen bestaan en zullen altijd bestaan. Het is de kunst van de leider om die verschillen te verdragen, te waarderen en bespreekbaar te maken. Dan ontstaat ruimte voor creativiteit en vernieuwing.