

Leiders in cultuurverandering

Een praktische gids voor strategische en
culturele veranderingen in organisaties

Jaap Boonstra

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

2014  Van Gorcum


Stichting Management Studies
gelieerd aan VNO-NCW

HOOFDSTUK 10

CONCLUSIES VERANDEREN VAN ORGANISATIECULTUUR

In dit deel heb ik de basisprincipes en ingrediënten beschreven van de aanpak voor diepgaande veranderingen in organisaties.

ZES PRINCIPES VOOR SUCCESVOLLE VERANDERING

Een succesvolle aanpak voor strategische en culturele veranderingen in organisaties kent zes basisprincipes:

1. Energie voor verandering genereren.
2. De toekomst verbeelden en een visie formuleren.
3. Een leidende coalitie vormen en interacties stimuleren.
4. De klant centraal stellen en bedrijfsprocessen vereenvoudigen.
5. Vernieuwingen van bovenaf en van onderaf combineren.
6. Spelen met richting, rust en ruimte.

Deze zes basisprincipes zijn terug te vinden in de negentien onderzochte bedrijven die succesvol hun organisatiecultuur veranderen en hun dienstverlening verbeteren. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle verandering. Het veronachtzamen van de basisprincipes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. De zes basisprincipes kennen meerdere ingrediënten. Deze ingrediënten maken deel uit van de veranderaanpak en helpen om tot een weloverwogen aanpak te komen voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. Uit deze ingrediënten wordt een passende veranderaanpak samengesteld. Het is iedere keer de kunst om vanuit de basisprincipes en met de ingrediënten een veranderaanpak te kiezen die past bij de aanleiding voor de verandering, de situatie waarin de organisatie zich bevindt en de ambities voor de toekomst.

GEEN BESTE MANIER VAN VERANDEREN

Er is geen beste manier van veranderen. Het kopiëren van een succesvolle aanpak van andere bedrijven leidt bijna zeker tot een fiasco. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van het veranderproces. Niettemin zijn er ook overeenkomsten in veranderaanpak. In alle gevallen is de aandacht gericht op het creëren van meerwaarde voor klanten. Het veranderproces is altijd gekoppeld aan klantprocessen en de zijnswaarde. De ambitie is 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. Aandachtspunten om rekening mee te houden bij de inrichting van het veranderingsproces zijn:

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

In de conclusies van deel 1 is al naar voren gebracht dat veranderen begint met stilstaan. Dat gaat niet alleen om 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.

NIET ELKE VERANDERINGSSTRATEGIE IS EFFECTIEF

In theorieën over organisatieverandering zijn meerdere strategieën voor verandering beschreven.¹ Op basis van deze theorieën beschrijf ik in onderstaande tabel zes strategieën voor strategische en culturele veranderingen in organisaties.

In de *machtsstrategie* creëren topmanagers urgentie vanuit de bedreigingen uit de omgeving om mensen in beweging te krijgen. De gedachte is dat mensen behoudend zijn en alleen willen veranderen onder externe druk. Conflicten en weerstand tegen verandering zijn vanuit deze gedachte onvermijdelijk en moeten overwonnen worden door het gebruik van macht. Topmanagers stellen de doelen vast en dragen de implementatie op aan het middenkader. Er is sprake van een strakke tijdsplanning waarin vooropgestelde doelen behaald moeten worden. Controllers houden bij of doelen behaald worden en topmanagers grijpen in als dat niet het geval is. Gewenst gedrag wordt beloond en gedrag dat niet past binnen de nieuwe waarden en normen wordt bestraft. Een meer subtiele wijze van machtsuitoefening is het helder formuleren welke werkpraktijken niet langer worden getolereerd. Er wordt ook gebruik gemaakt van macht en er is tevens ruimte om alternatieve werkpraktijken te ontwikkelen.

Bij de *planmatige strategie* is de kern van de aanpak dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. De gedachte is dat mensen altijd de meest logische oplossing kiezen. Het gaat er dan om mensen te overtuigen van de beste oplossing. Na analyse van de omgeving ontwikkelt het management samen met experts een bedrijfsstrategie, formuleert doelstellingen en implementeert veranderingen. Experts en adviseurs krijgen een belangrijke rol in de probleemanalyse en het formuleren van de

Tabel 10.1 Strategieën voor verandering in organisaties.

Machts-strategie	Planmatige strategie	Onderhandelings-strategie	Programmatistische strategie	Leer-strategie	Transformationale strategie
<i>Doordrukken</i>	<i>Doorzetten</i>	<i>Doorgronden</i>	<i>Ontwikkelen</i>	<i>Ondervinden</i>	<i>Ontdekken</i>
Sturing door top Doelgericht Positiemacht Inzet controllers Lineair proces Macht en dwang Commanderen	Initiatief bij top Oplossingsgericht Expertmacht Inzet consultants Lineair proces Overreden Overtuigen	Meerdere actoren Resultaatgericht Positionele macht Tijdelijke coalities Iteratief proces Onderhandelen Uitwisselen	Reflectief Probleemgericht Verleidingsmacht Input professionals Zoekproces Participatie Begeleiden	Actief & reflectief Transitiegericht Informeel macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Cyclisch proces Gezamenlijk leren Dialogoog en conflict

gewenste situatie. In de planmatige aanpak maken managers soms gebruik van grootschalige cultuurprogramma's die tot doel hebben om het gedrag van mensen in de organisatie te veranderen. Programma's die zich uitsluitend richten op gedragsverandering leiden zelden tot een verandering van de organisatiecultuur en zijn meestal verspilde energie.

Bij de *onderhandelingsstrategie* gaat het om partijen met verschillende belangen die elkaar nodig hebben om hun wensen te realiseren. De gedachte is dat mensen vooral zijn gericht op eigen belang maar dat ze rekening houden met anderen als er een noodzaak is om samen te werken. Het eigen belang motiveert mensen om te veranderen als hun belangen daarmee zijn gediend. Het gaat bij deze strategie om het zichtbaar maken van krachtenvelden, het articuleren van het eigen voordeel en het uitruilen van belangen. Deze aanpak kan zinvol zijn bij belangentegenstellingen en sociaal politieke stagnaties, maar vooral om gunstige condities voor de verandering te scheppen.

In de *programmatische strategie* is het idee dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben om te veranderen, mits er een goede regisseur is die het beste uit hen haalt. Het creëren van een veilige context en het aanbieden van heldere structuren reduceert onzekerheid en vormt een bedding voor verandering. In deze participatieve benadering consulteren de initiatiefnemers van de verandering alle betrokkenen en houden ze rekening met hun kennis en ervaring. Er wordt in het veranderproces een beroep gedaan op het probleemoplossend vermogen van betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk en stapsgewijs gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken bij alle fasen van de verandering. Meestal wordt een verandering geïnitieerd en ondersteund door het topmanagement. In de programmatische strategie werken direct betrokkenen in de organisatie samen om de gewenste veranderingen te realiseren. Tijdens het veranderingsproces wordt gebruik gemaakt van kennis en methoden uit de sociale wetenschappen om de effectiviteit van de samenwerking in de organisatie te vergroten en organisatieontwikkeling te stimuleren. Deze veranderingsstrategie draagt bij aan betrokkenheid en steun van mensen voor de verandering. Deze aanpak wordt binnen bedrijven vaak gekozen als het gaat om diepgaande veranderingen, en meestal met succes.

In de *leerstrategie* is de achterliggende gedachte dat mensen handelen vanuit eerdere ervaringen, assumpties, emoties en bijna onbewuste processen en ingesleten patronen. Door mensen bewust te maken van deze assumpties en patronen en de gevoelens bespreekbaar te maken, ontstaat er ruimte voor leerprocessen waarin mensen hun gedrag veranderen. Vaak wordt gebruik gemaakt van ervaringsleren waarbij leerprocessen gericht zijn op het ontdekken van belemmerende emoties en blokkerende patronen. Begeleiders en leercoaches ondersteunen deelnemers bij reflectie en re-educatie in een collectief leerproces waar ervaringen en werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld. Het onderliggende idee is dat leren bij volwassenen plaatsvindt in een cyclisch proces waarin concrete ervaringen worden gevolgd door observatie en reflectie op deze ervaringen. De reflecties worden daarna geanalyseerd en gespiegeld

aan andere mogelijke werkelijkheidsbeelden. Hierdoor ontstaat ruimte om nieuwe gezichtspunten toe te staan en de eigen beelden en basisassumpties bij te stellen. Vanuit de nieuwe basisassumpties ontstaan nieuwe handelingsperspectieven die bijdragen aan nieuw gedrag en die op hun beurt weer bijdragen aan nieuwe ervaringen. Organisaties die succesvol werken aan verandering hebben vrijwel altijd oog voor het bespreekbaar maken van basisassumpties en belemmerende patronen. Er is bij succesvolle verandering ook bijna altijd aandacht voor leerprocessen. Deze strategie is behulpzaam om strategische en culturele veranderingen te initiëren en te verankeren, maar de aanpak staat zelden op zichzelf en wordt altijd gecombineerd met andere veranderingsstrategieën.

In de *transformationele strategie* wisselen mensen perspectieven uit op het gebied van organiseren, veranderen en innoveren. Ze gaan experimenteren en brengen innovaties op gang die de eigen organisatie overstijgen. Het idee achter deze strategie is dat de werkelijkheid niet objectief is, maar dat die zit verankerd in de hoofden en harten van mensen. Deze subjectieve beelden en definities van de werkelijkheid worden continu geconstrueerd en gedeconstrueerd door interactie met anderen en een proces van individuele en collectieve betekenisgeving. Als deze kijk op de werkelijkheid wordt verbonden met een ideaal toekomstbeeld ontstaat er energie en komen mensen in beweging, zo is de gedachte. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. In deze benadering is er ruimte voor een open dialoog over de bestaande situatie en hoe mensen de toekomst voor zich zien. Verschillende invalshoeken en werkelijkheidsbeelden zijn bespreekbaar. Deze verschillende beelden kunnen conflicteren, maar juist daaruit kunnen vernieuwende perspectieven ontstaan. Tijdens het veranderingsproces lopen dialoog, betekenisgeving, experiment, reflectie en leren in elkaar over. Conflicten, betekenissen en basisassumpties worden zichtbaar in de gezamenlijke activiteiten en experimenten die uiteindelijk leiden tot het ontdekken en realiseren van een nieuwe toekomst voor de organisatie en de mensen die daarin samenwerken. De transformationele strategie wordt vaak gekozen door bedrijven die werken aan een diepgaande verandering van strategie en cultuur.

WELOVERWOGEN KIEZEN VAN VERANDERINGSSTRATEGIE

De eerste drie approaches voor organisatieverandering uit tabel 10.1 resulteren in een beperkte capaciteit tot veranderen. Er is sprake van een toename van politiek gedrag in de organisatie en een sceptische en afwachtende houding bij het personeel. De kans op succesvolle verandering is klein en het vermogen om veranderingen op eigen kracht te realiseren is laag. Deze approaches worden soms gebruikt om een cultuurverandering te initiëren of om doorbraken te forceren, maar altijd in combinatie met andere approaches.

De laatste drie strategieën voor verandering worden veel gebruikt in bedrijven die succesvol hun cultuur veranderen. Bij de programmatische aan-

pak is de kans op succes groter dan bij de planmatige aanpak omdat er ruimte is voor eigen inbreng en er aandacht is voor het realiseren van betrokkenheid en steun voor de verandering. De leerstrategie is behulpzaam om weerbarstige patronen te ontdekken en te bespreken en om te experimenteren met nieuw gedrag. De interactieve benadering leidt in de meeste gevallen tot meetbaar positieve effecten voor klanten, snellere ontwikkeling van nieuwe producten, betere bedrijfskundige en personele kengetallen en een hogere tevredenheid van medewerkers over de verandering. De mensen in de organisatie leren veranderingsprocessen op eigen kracht vorm te geven. Opmerkelijk is dat de bedrijven die succesvol werken aan verandering vooral hebben gekozen voor een programmatische, lerende of interactieve aanpak.

VITALE COALITIES VORMEN

Bij diepgaande verandering komt het erop aan vitale coalities te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Het veranderen van de identiteit en onderliggende waarden van een bedrijf is niet eenvoudig en te omvangrijk voor een leider of initiatiefnemer om alleen te doen. Succesvolle verandering verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Het is essentieel om een coalitie te vormen van mensen binnen en buiten de organisatie die de verandering steunen en mee vorm willen geven. Mensen die de werkprocessen kennen en bereid zijn tot verandering. Die zelf het voorbeeld geven en daarop aanspreekbaar zijn. Het zijn niet de meelopers. Het gaat om kritisch betrokken mensen met hart voor de zaak. Mensen in een vitale coalitie verschillen van elkaar in achtergrond en expertise en ze waarderen elkaar in dat verschil, omdat ze elkaar aanvullen.

VERANDEREN OP EIGEN KRACHT

Leiders in verandering kiezen vaak voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers op alle niveaus worden betrokken bij de verandering. Er wordt zelden gekozen voor een strak geplande en top-down gestuurde veranderaanpak. Het gaat vooral om stapsgewijze en interactieve veranderingen met inbreng van betrokkenen en een spaarzaam gebruik van macht. In de stapsgewijze aanpak houden de leiders in verandering de voortgang zorgvuldig bij met mogelijkheden om bij te sturen. Er is sprake van sturing vanuit de top van de organisatie, maar die sturing is niet dwingend, tenzij echt orde op zaken moet worden gesteld. De inbreng van externe adviseurs in de veranderprocessen is minimaal. Soms worden ze ingeschakeld als expert bij de analyse en het herontwerp van bedrijfsprocessen, soms worden ze uitgenodigd om het verhaal aan te scherpen en soms om kritisch mee te kijken. De bedrijven kiezen er allemaal voor om de veranderingen op eigen kracht vorm te geven. Het succesvol veranderen van een organisatiecultuur lijkt nog het meest op het bij elkaar brengen van mensen die zich willen inzetten voor het bouwen van een brug terwijl ze eroverheen lopen.

NOTEN

- 1 Zie voor een uitwerking van benaderingen voor organisatieverandering: Beer, M. & N. Nohria (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press. Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley. Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons. Cummings, T.G & C.G. Worley (2008). *Organizational change and development*. 9th Ed. Cincinnati, OH.:South-Western College Publication. Kotter, J.P. & L.A. Schlesinger (2008). Choosing change strategies. *Harvard Business Review*, July-August 2008, 1-10.