

Conclusies veranderen van organisatiecultuur

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

Zes basisprincipes voor cultuurverandering

Een succesvolle aanpak voor cultuurverandering in organisaties kent zes basisprincipes:

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

Deze zes basisprincipes zijn terug te vinden in de zestien onderzochte bedrijven die succesvol hun organisatiecultuur veranderen en hun dienstverlening verbeteren. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle cultuurverandering. 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 cultuurverandering 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 cultuurverandering, 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 noodzaak van veranderen;
- de druk vanuit aandeelhouders, politiek en media;
- de mate van vertrouwen van medewerkers in de leiding;
- de machtsafstand 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;
- de positieve en negatieve ervaringen met eerdere veranderprocessen;
- de kennis en kunde om veranderingen vorm te geven en te begeleiden;
- de bereidheid van leiders in cultuurverandering om macht te gebruiken en ruimte te geven.

In de conclusies van deel I 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 veranderaanpak is effectief

In theorieën over organisatieverandering zijn meerdere aanpakken beschreven.³¹ Op basis van deze theorie beschrijf ik in tabel 11.1 vijf aanpakken voor cultuurverandering.

Tabel 11.1 Aanpakken voor cultuurverandering in organisaties

Machtsaanpak	Planmatige aanpak	Onderhandelingsaanpak	Stapsgewijze aanpak	Interactieve aanpak
Doorduwen	Doorpakken	Onderhandelen	Ontwikkelen	Ontdekken
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht	Initiatief bij top Doelgericht Expertmacht	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht	Participatief Probleemgericht Indirecte macht	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht
Inbreng controllers Macht-dwang	Inbreng adviseurs Rationeel-empirisch	Inbreng partijen Onderhandeling	Inbreng medewerkers Normatief-reëducatief	Samen optrekken Dialogoog en conflict
Geen participatie	Weinig participatie	Politiek proces	Veel participatie	Veel interacties

Bij de machtsaanpak creëren topmanagers urgentie vanuit de bedreigingen uit de omgeving om mensen in beweging te krijgen. 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 subtielere wijze van machtsuitoefening is het helder formuleren welke werkpraktijken niet langer worden getolereerd. Er wordt ook gebruikgemaakt van macht en er is tevens ruimte om alternatieve werkpraktijken te ontwikkelen. Bij de planmatige veranderaanpak is de kern van de aanpak dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Na analyse van de omgeving ontwikkelen ze een bedrijfsstrategie, formuleren doelstellingen en implementeren veranderingen. Experts en externe adviseurs krijgen een belangrijke rol in de probleemanalyse en het formuleren van de 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 verspilde energie. Bij de onderhandelingsaanpak is de gedachte dat het eigen belang mensen motiveert om te veranderen en

dat veranderingen tot stand komen door het eigen voordeel zichtbaar te maken en belangen uit te ruilen. In de afstemming tussen bestuurders en ondernemingsraden kan deze aanpak zinvol zijn, maar eerder om gunstige condities voor de verandering te scheppen dan om een cultuurverandering te realiseren. In de stapsgewijze veranderaanpak 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. Door een veilige context te creëren en heldere structuren aan te bieden neemt de onzekerheid af en ontstaat er een bedding voor verandering. Veranderingen worden geleidelijk en stapsgewijs gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken in de verandering. Deze aanpak blijkt in het onderzoek het meest gevolgd te worden en met succes. In de interactieve aanpak wisselen mensen perspectieven uit op organiseren, veranderen en innoveren. Ze gaan experimenteren en brengen innovaties op gang die de eigen organisatie overstijgen. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. Ook deze aanpak is vaak gekozen door de bedrijven die werken aan succesvolle cultuurverandering.

Stapsgewijs veranderen

De eerste drie aanpakken voor organisatieverandering uit tabel 11.1 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. Bij de stapsgewijze aanpak is de kans op succes groter dan bij de planmatige aanpak. De interactieve aanpak 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 werken aan succesvolle cultuurverandering kiezen voor een stapsgewijze en interactieve veranderaanpak.

Verbondenheid creëren

Bij cultuurverandering komt het erop aan om verbondenheid te creëren en vitale coalities te vormen met mensen die hun nek durven uit te steken 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 cultuurverandering 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 cultuurverandering kiezen vaak voor een stapsgewijze veranderaanpak. Op alle niveaus worden medewerkers betrokken in de verandering. Er wordt zelden gekozen voor een strak geplande en top-down gestuurde veranderaanpak. In de stapsgewijze aanpak volgen de leiders de voortgang zorgvuldig en sturen ze bij als dat nodig is. 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. Macht wordt spaarzaam gebruikt. 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 cultuurveranderingen 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 om een brug te bouwen, terwijl ze eroverheen lopen.