

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 25

ESSENTIES VOOR SUCCESVOLLE VERANDERING

Het afsluitende hoofdstuk bevat conclusies voor leiderschap en succesvolle verandering van strategie en cultuur in organisaties. Ik kijk kort terug naar de samenhang tussen strategische en culturele veranderingen in organisaties. Daarna ga ik in op succesfactoren voor diepgaande verandering. Vervolgens reflecteer ik op de rol van leiders in strategische en culturele veranderingen en op het belang van betekenisgeving en interactie in het veranderingsproces en interventies voor verandering. Ik besluit met een samenvatting hoe leiders met succes de strategie en cultuur van hun organisatie kunnen veranderen.

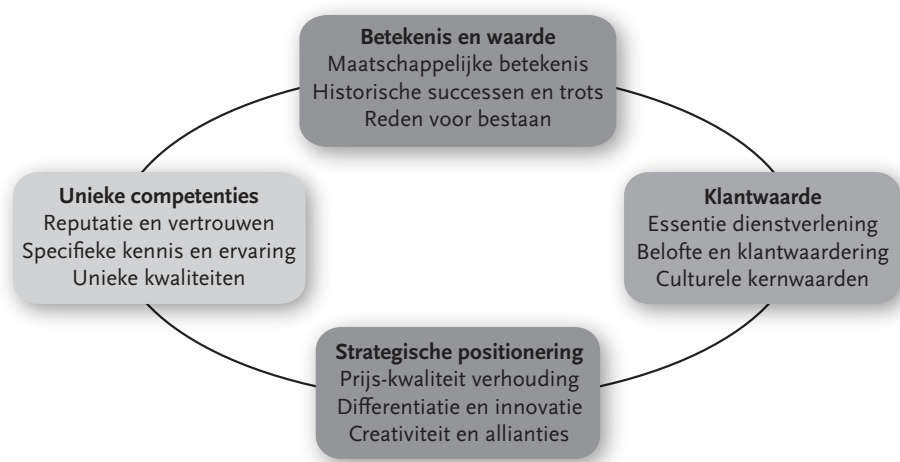
CULTUURVERANDERING EN STRATEGISCHE VERNIEUWING

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 geeft 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 werk uitvoeren en wat mensen en groepen in de omgeving daarvan merken. 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.

Cultuurverandering is geen doel op zich en altijd verbonden met strategische vernieuwing. De veranderingen kennen een aanleiding en zijn geworteld in ambities voor de toekomst. Het gaat om:

- Overleven in zwaar weer
- Legitimiteit versterken
- Internationaal expanderen
- Kwalificeren voor de toekomst
- Bedrijfsprocessen vernieuwen
- Variëteit benutten
- Innovatiekracht versterken
- Klantgerichtheid maximaliseren

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 dit boek 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 relatie 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. Mensen die succesvol werken aan cultuurverandering noemen het geen cultuurverandering maar werken aan de zijnswaarde van de organisatie.



Figuur 25.1 Zijnswaarde als drager voor strategische en culturele veranderingen.

SUCCESSFACTOREN VOOR DIEPGAANDE VERANDERING

Bij diepgaande verandering van een organisatie komt het erop aan een vitale coalitie te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Succesvolle verandering van strategie en cultuur verlangt een visie op

de toekomst en een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Een succesvolle aanpak voor verandering in organisaties kent zes basisprincipes. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle verandering. Het veronachtzamen van de basisprincipes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. Het gaat bij diepgaande verandering om:

- het genereren van energie voor verandering;
- het verbeelden van de toekomst en het formuleren van een visie;
- het vormen van een leidende coalitie en het stimuleren van interacties;
- het centraal zetten van de klant en het stroomlijnen van bedrijfsprocessen;
- het combineren van vernieuwingen van bovenaf en van onderaf;
- spelen met richting, rust en ruimte.

Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van een veranderproces dat aansluit bij de aanleiding en de ambities van de organisatie. Organisaties die succesvol zijn in strategische en culturele veranderingen 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.

Veranderen begint met stilstaan. Dat geldt 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. 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 weerbarstigheid van de technische en financiële systemen;
- de positieve en negatieve ervaringen met eerdere veranderprocessen;
- de kwaliteit van het management en betrokkenheid van professionals;
- de kennis en kunde om veranderingen vorm te geven en te begeleiden;
- de bereidheid van leiders om macht te gebruiken en ruimte te geven.

Leiders in diepgaande verandering kiezen vaak voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers op alle niveaus worden betrokken. Wat niet werkt zijn cultuurprogramma's die zich uitsluitend richten op gedragsverandering. 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. Er wordt vooral gebruik gemaakt van een programmatische en transformatieve veranderstrategie met ondersteuning van een leerstrategie. In de stapsgewijze aanpak kijken de leiders in verandering naar de voortgang en sturen ze bij als

dat nodig is. De inbreng van externe adviseurs is minimaal. Organisaties die succesvol zijn in diepgaande veranderingen kiezen er voor om die veranderingen 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 benoemen 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 VERANDERING

Leiders in strategische en culturele verandering in organisaties zijn mensen die initiatief nemen, hun nek uitsteken en bestaande patronen ter discussie stellen. Diepgaande veranderingen 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 het initiatief om 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 strategische en culturele veranderingen 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 motiveert anderen om met een nieuwe visie aan de slag te gaan in hun eigen werkomgeving en nodigt mensen uit om te experimenteren met vernieuwing. Leiders in verandering geven grenzen aan en zijn helder in wat ze niet willen. Ze vormen vitale coalities om veranderingen vorm te geven. Ze zijn bereid tot spelerswisseling als dit de transformatie vergemakkelijkt. De leiders blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar. Leiders in diepgaande verandering zijn authentiek, geven betekenis en werken transformationeel.

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.

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, explorerend en hebben een brede interesse. Ze hebben een lerende instelling, kennen zichzelf met de sterke en zwakke kanten. Ze hebben 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 onderkennen 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 veranderingen in strategie en cultuur te realiseren.

INTERACTIE EN BETEKENISGEVING

Om veranderingen gaande te houden, kiezen leiders in verandering vooral voor interactieve interventies. Interactieve interventies stimuleren mensen om samen op zoek te 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 organisa-

tie. 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 het initiatief nemen tot een interactieve interventie.

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 organisatie er niet toe doen. De interventies zijn in veel situaties bruikbaar en leiders in diepgaande verandering maken er vaak gebruik van. Met deze interventies verbeelden leiders de toekomst. Ze geven richting aan de verandering 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.

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 gebruik maken van grootschalige cultuurprogramma's die zich eenzijdig richten op gedragsverandering. Grootschalige cultuurprogramma's zijn zinloos om een cultuur echt te veranderen.

Leerinterventies worden vaak gebruikt in organisaties waar veel professionals werken. Deze interventies nodigen mensen uit om te 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 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. De leerinterventies staan niet op zich en zijn altijd verbonden met interactieve en betekenisvolle interventies.

Conflictinterventies worden gebruikt om ruimte te maken voor vernieuwing of 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 ver-

nieuwing. Machtsinterventies staan nooit alleen. Ze gaan samen interactieve, betekenisvolle en structurele interventies, maar zelden met leerinterventies.

SUCCESVOL WERKEN AAN STRATEGISCHE EN CULTURELE VERNIEUWING

Er kunnen meerdere routes voor diepgaande verandering worden onderscheiden 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. Bij diepgaande verandering van organisaties verandert zo ongeveer alles in een organisatie: de strategie, structuren en systemen, en de cultuur. Voor de veranderaanpak kiezen leiders in verandering altijd voor een zorgvuldige mix van meerdere aanpakken voor verandering en voor specifieke interventies die passen bij het vraagstuk en de context van de verandering. De initiatiefnemers zijn mensen uit de eigen organisatie. Dat kunnen topmanagers zijn of leidinggevendenden. Het kunnen ook de professionals zijn of de medewerkers. Het gaat in alle gevallen om mensen die de moed hebben om tegen de stroom in te gaan. Zij tonen leiderschap door initiatief te nemen.

De bedrijven in dit boek 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 patiënten, bij de waardigheid 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 strategische en culturele veranderingen in organisaties.¹ Ze hebben het niet over cultuurverandering maar nemen het initiatief om samen met anderen ambities te realiseren en de klantwaarde van hun organisatie te vergroten. Het boek biedt inspiratie en handvatten om een leider in verandering te zijn. Met het realiseren van die ambitie en met uw eigen rol als leider in diepgaande verandering wens ik u veel succes.

NOTEN

- 1 Meer inspiratie en voorbeelden zijn te vinden in de uitgewerkte verhalen over de strategische en culturele veranderingen van de bedrijven die in dit boek zijn genoemd. Deze verhalen zijn op te halen op www.jaapboonstra.nl.