

Samenvatting **Ronald Buitenhuis**

JAAP BOONSTRA

LEIDERS IN CULTUURVERANDERING

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderden en strategische vernieuwing realiseerden

Conclusies

- In organisaties waar cultuurveranderingprogramma's goed verlopen, wordt het woord cultuurverandering niet gebezigd.
- Goede leiders in cultuurverandering kiezen voor een stapsgewijze aanpak.
- Verandering is niet voorbehouden aan de top, maar kan in alle lagen van een organisatie worden geïnitieerd.
- Wie wil veranderen: schets een helder perspectief dat medewerkers houvast biedt.
- Elke organisatie heeft een cultuur en moet die ook vooral koesteren. Leiders kennen de geschiedenis van de organisatie en zijn er trots op.
- Er is geen tovermiddel voor cultuurverandering.
- Uit het onderzoek voor dit boek is gebleken dat organisaties die succesvol veranderen, voldoen aan zes basisprincipes. Het veronachtzamen van één van deze principes, leidt bijna zeker tot mislukking van de cultuurverandering.



VERDER LEZEN?
U BESTELT DIT BOEK OP
MANAGEMENTBOEK.NL

LEIDERS IN CULTUURVERANDERING

Jaap Boonstra

Van Gorcum, 2011

340 blz / € 49,75

ISBN 9789023246916

Executive summary

Jaap Boonstra kreeg van de Stichting Management Studies de expliciete opdracht op zoek te gaan naar succesfactoren van leiderschap bij cultuurverandering. En dus niet naar de faalfactoren, want die zijn al vaker onderzocht. Zestien bedrijven gingen langs Boonstra's meetlat. Zijn belangrijkste conclusie: bij bedrijven waar programma's goed verlopen, wordt het woord cultuurverandering vrijwel niet gebezigd. Goede leiders in verandering kiezen voor een stapsgewijze aanpak en cultuurverandering is niet voorbehouden aan de absolute top van een organisatie. In alle lagen kunnen veranderprogramma's worden geïnitieerd, al moeten zij wel door de top ondersteund worden. KPN is een goed voorbeeld van hoe cultuurverandering succesvol kan verlopen. Topman Ad Scheepbouwer vertelde een eerlijk verhaal en bood een helder perspectief. Een crisis kan aanleiding zijn om cultuurveranderingen door te voeren, maar geleidelijkheid is de beste vorm om een cultuur te veranderen. Een serieuze verandering van identiteit vraagt moed van leiders om diep te graven in het onderbewustzijn van organisaties. Gebeurt dat niet, dan zal er nooit een fatsoenlijke verandering door te voeren zijn. Er moet iets zijn als een "zijnswaarde". Waar staat een bedrijf voor? Wat is de identiteit? Wat is onze toegevoegde waarde voor klanten? Dat is een andere cultuurvraag dan die vijftig jaar geleden werd gesteld. Toen was cultuur meer iets van normen en waarden. Cultuur bestaat tegenwoordig veel meer uit verandering, met de klant als centraal focuspunt. Bedrijven die succesvol veranderen, diskwalificeren het verleden niet, maar focussen vooral op een perspectiefrijk toekomstbeeld.

Summary

Elke organisatie heeft een cultuur. Cultuur is een stolling van leerprocessen en is veranderbaar door nieuwe ervaringen. Leiders in cultuurverandering zoeken naar mogelijkheden om ingeslepen patronen te doorbreken. Vaak leiden dit soort cultuurprogramma's tot heftige conflicten in organisaties. Een goed voorbeeld daarvan is het 'rondje rond de kerk' bij de NS. Het is een illusie dat een organisatiecultuur wordt gedeeld door alle mensen in een organisatie en dat er eensgezindheid bestaat over de culturele normen en waarden die gedrag richting geven. Voor leidinggevend is het de kunst waardeconflicten te erkennen en goed om te gaan met de spanningen die dit oproept. Leiders in cultuurverandering zijn bereid om inconsistenties bespreekbaar te maken. Ze gaan in het conflict staan en maken rivaliteiten tussen groepen en ongewenst gedrag bespreekbaar. Anders dan in de jaren zeventig, toen het vooral om normen en waarden ging, is cultuurverandering anno nu veel meer verbonden met klantwaarde en externe betekenis van de organisatie.

Historie en trots

De zestien organisaties die zijn onderzocht voor *Leiders in cultuurverandering* zijn zich sterk bewust van hun historie. Ze kennen hun geschiedenis en zijn er trots op. Ze hebben de kern van hun cultuur behouden, maar werken tegelijkertijd aan vernieuwing om zich te onderscheiden en hebben de klant als einddoel voor ogen. Albert Heijn maakte de fout te ver af te dwalen van de klant en uitsluitend te focussen op aandeelhouderswaarde. Nu Albert Heijn de kern van vroeger

weer heeft opgezocht, de klant, is de supermarktketen terug van weggeweest. Maar wel op een hedendaagse manier. Ad Scheepbouwer wist bij KPN de storm te trotseren door een eerlijk verhaal te vertellen, de kernwaarde van het bedrijf te lokaliseren, kwaliteit, en middels een helder perspectief de medewerkers en klanten weer voor zich te winnen.

Bij het werken aan wat Boonstra de “zijnswaarde” noemt, gaat het erom dat organisaties die een verandering doormaken hun eigenheid weten te behouden, hun kernkwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren en zich weten te onderscheiden door waarde te creëren voor hun klanten. Diepgaande verandering van de identiteit en de betekenis van de organisatie vergt van de leiders de moed om diep te graven in het onderbewuste van de organisatie, nieuwe principes te ontdekken en nieuwe inzichten te delen met de mensen in die organisatie. Enkel het veranderen van zichtbare waarden en van het gedrag is onvoldoende. De meeste cultuurprogramma's die zich richten op gedragsverandering zijn daarom niet effectief.

Aanleiding

In grote lijnen zijn er vijf aanleidingen om een cultuurverandering te willen bewerkstelligen: het streven te overleven in crisistijd, het aanjagen van internationale expansie, het opzetten van een innovatieprogramma met externe partners, de wens voorbereid te zijn op de toekomst en maximalisatie van klantwaarde. Deze vijf aanleidingen kunnen tegelijkertijd voorkomen, maar vergen elk een andere aanpak. Wanneer een bedrijf besluit veranderingen door te voeren, betekent dat dus niet automatisch dat er sprake is van een crisis. Zo is de verandering bij KLM en Air France vooral ingegeven door de wens voorbereid te zijn op de toekomst.

Veranderingsprocessen kunnen zomaar zeven jaar in beslag nemen. Het kost tijd om uit te vinden hoe het er aan toe gaat in organisaties, en het kost nog meer tijd om ingesloten patronen te doorbreken. Veranderen begint dus met stilstaan en is een constante balanceeract tussen identiteit en vernieuwing. Verandering is ook nooit een geïsoleerd proces; het is geen machine waar je aan kunt sleutelen, maar het is onderdeel van een groot raderwerk. Wat in elk geval niet helpt, is van bovenaf cultuur middels ‘cultuurprogramma’s’ op te leggen. Uit het onderzoek is gebleken dat leiders in cultuurverandering juist het woord cultuurverandering NIET gebruiken.

Veranderen is verder vooral samenspel. Leiders in cultuurverandering snappen dat. Ze zoeken elke keer naar een leidende

coalitie die de verandering kan trekken. Die coalitie hoeft dus niet altijd van bovenaf te komen. Coalities kunnen ook van onderaf komen. Het gaat om de combinatie van onderaf-bovenaf waarbij de aanpak van bovenaf richting geeft en de aanpak van onderaf ruimte geeft voor vernieuwing.

Basisprincipes

Uit het onderzoek voor dit boek is gebleken dat organisaties die succesvol veranderen, voldoen aan zes basisprincipes. Het veronachtzamen van één van deze principes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. De zes principes zijn:

1. Genereer energie voor verandering.
2. Verbeeld de toekomst en formuleer een visie.
3. Creëer verbondenheid en stimuleer interactie.
4. Zet de klant centraal en vereenvoudig bedrijfsprocessen.
5. Combineer vernieuwing van onderaf en bovenaf.
6. Speel met richting, ruimte en rust.

Er is geen beste manier van veranderen, maar het kopiëren van een succesvolle aanpak van andere bedrijven leidt bijna zeker tot fiasco's. Elke keer gaat het weer om het maken van een bewuste keuze en in alle gevallen is de aandacht altijd gericht op maximale klantwaarde. Boonstra definieert vijf veranderaanpakken waarmee gespeeld kan worden: de machtsaanpak, de planmatige aanpak, de onderhandelingsaanpak, de stapsgewijze aanpak en de interactieve aanpak. Alle aanpakken zijn op zeker moment te gebruiken. Maar bij de eerste drie zal de kans op succesvolle verandering klein zijn. Leiders in cultuurverandering kiezen vooral voor een stapsgewijze aanpak en gebruiken transformationeel of participatief leiderschap. Dat wil niet zeggen dat leiders in cultuurverandering geen gebruik maken van macht. Dit doen ze zeker, maar spaarzaam en niet vanuit een autocratische houding. Leiders in cultuurverandering zijn niet gericht op het vergoten van hun machtspositie.

Interventies

In *Leiders in cultuurverandering* somt Boonstra een keur aan interventies op waarmee cultuurveranderingen kunnen worden vormgegeven. Zij variëren van machtsinterventies en instrumentele interventies tot betekenisvolle interventies en conflictinterventies. Het vertellen van verhalen kan helpen, maar ook het creëren van een ‘beeldenstorm’ om heilige huisjes af te breken. Humor kan eveneens een belangrijke rol spelen.

Elke soort interventie kent andere gevolgen.

- Interactieve interventies zijn breed inzetbaar.
- Betekenisvolle interventies kunnen een organisatie richting geven.
- Structurele interventies zijn nuttig om werkpraktijken te veranderen.
- Leerinterventies zijn zinvol in professionele werkpraktijken.
- Machtsinterventies zijn essentieel om ruimte te maken.
- De kunst is om de juiste combinatie van interventies te gebruiken.

Acht routes

Er bestaat geen standaard stappenplan voor cultuurverandering. Grosso modo zijn er volgens Boonstra acht routes om een effectieve cultuurverandering tot stand te brengen. Bij het volgen van deze routes verandert zo ongeveer alles in een organisatie: de strategie, de structuren en systemen en de cultuur. De routes helpen leiders om een zorgvuldige afweging te maken welke veranderaanpak het meest passend is. 'Leiders in cultuurverandering zijn mensen uit de eigen organisatie die de context kennen en een toekomstambitie hebben. Zij tonen leiderschap door de bestaande situatie te benoemen, een toekomstbeeld te schetsen en een aanpak voor verandering te kiezen. Het gaat in alle gevallen om mensen die de moed hebben om te veranderen', zo besluit Boonstra zijn boek. Om zijn betoog te schragen presenteert hij cases van onder meer Albert Heijn, Rabobank, KLM Air France, NS Reizigers, Content, Philips, Arcadis en KPN. ■

Lessons Learned

- Het onderzoek wijst uit dat het gehele idee van een *burning platform*, een *sense of urgency*, een noodzaak tot veranderen voordat mensen in beweging te komen... flauwekul is. Het gaat veel meer om een gezamenlijk zoeken naar een toekomst en om het organiseren van verlangens.
- Cultuur is geen onderdeel van een machine waaraan je kunt sleutelen. Het is ook een mythe dat cultuur een ongreepbaar verschijnsel is. Een diepgravende zoektocht levert bij elke organisatie een cultuur op die met kleine stappen te veranderen is.
- Programma's voor gedragsverandering zijn desastreus voor cultuurverandering. Cultuurverandering moet autonoom uit mensen komen en niet van bovenaf opgelegd zijn. Praten over aandeelhouderswaarde levert geen cultuurverandering op.
- Veranderen begint met stilstaan. Het kost tijd om uit te vinden hoe het eraan toe gaat in organisaties, en het kost nog meer tijd om ingesleten waardesystemen en basisassumpties te ontdekken. Dat proces kan zomaar zeven jaar duren.
- Het veranderen van culturen is een constante balanceeract tussen identiteit en vernieuwing. Er is geen beste manier van veranderen, maar het kopiëren van een succesvolle aanpak bij andere bedrijven leidt bijna zeker tot fiasco's.
- Cultuur is diepgeworteld en vaak zijn mensen er zich niet van bewust. De kunst van leiders in cultuurverandering is om cultuur zichtbaar te maken. Het vergt moed om patronen bloot te leggen en zonder deze openheid en bewustwording wordt het veranderen ervan erg lastig.
- Een crisis benadrukt de urgentie om in actie te komen, maar een crisis zonder visie leidt eerder tot verlamming dan beweging.

Samenstelling

Deze samenvatting is geschreven door Ronald Buitenhuis en is gebaseerd op het boek *Leiders in cultuurverandering* van Jaap Boonstra.