



Algelun [MKB] Advies

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

CULTUURVERANDERING DOOR MIDDEL VAN STREVEN NAAR GEDEELDE WAARDEN: ACHTERGROND, AANDACHTSPUNTEN EN AANPAK

1. INLEIDING

Na de onderkenning van de wenselijkheid om een organisatiecultuurverandering in een onderneming teweeg te brengen dringt meestal de vraag op hoe valt dat te operationaliseren. Nog los van het gebrek aan eenduidigheid over het fenomeen *organisatiecultuur* worden allengs geluiden gehoord van hoe meet je dat.

Wij willen voorop stellen dat het niet moeilijk is om een meettechniek met scoringslijsten op punten als beeldvorming, resultaatgerichtheid, onderlinge afstemming, collegiale samenwerking en dergelijke te hanteren, zodanig dat een cultuurprofiel kan worden samengesteld. Naar onze mening dient zo'n cultuurprofiel vooral als techniek om een bijdrage te leveren aan de interne discussie over de definiëring van de organisatiecultuur.

Ten tweede zijn wij evenmin van mening dat cultuurverandering een nieuwe methodiek inhoudt. In welke gedaante cultuurverandering dan ook wordt geïntroduceerd, in feite komt de hernieuwde vraag naar organisatiecultuurverandering neer op de aloude stelling: *veranderen mensen door structuren of veranderen structuren door mensen?* Met andere woorden: cultuurverandering (vroeger gewoon organisatieontwikkeling geheten) dient complementair te zijn aan de gewenste structuurverandering van de onderneming. Nog anders geformuleerd: indien *organisatiestructuur* wordt omschreven als *het stelsel van afspraken over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden*, dan kan worden gesteld dat het ontwerp (oftewel 'blauwdruk') de *formele* kant van de onderneming bestrijkt, terwijl uit het onderschrijven, delen of inhoud geven aan die afspraken de *materiële* kant (of 'rooddruk') van de organisatie blijkt. *Organisatiecultuur* is volgens ons synoniem aan dit laatste aspect.

Op de derde plaats zijn wij van mening dat organisatiecultuurbevestiging (of -doorbreking) in essentie een vorm van coördinatie is. Zoals bekend mag worden verondersteld bestaan er, kort samengevat, zes vormen van coördinatie.

Namelijk:

1. afstemming door middel van (wederzijds) overleg;
2. standaardisatie van de werkzaamheden;
3. hiërarchische vormgeving van de organisatie;

4. het kanaliseren van de werkzaamheden door middel van deskundigheid;
5. van te voren omschrijven van het gewenste resultaat ('management by objectives');
6. het streven naar gedeelde waarden.

Wat ons betreft staat cultuurbeïnvloeding gelijk aan het streven naar gedeelde waarden. De reden waarom organisatiecultuurverandering niet direct als vorm van coördinatie wordt herkend is gelegen in het feit dat aan *het streven naar gedeelde waarden* binnen een organisatie nogal wat haken en ogen vastzitten. Wij lichten dit nader toe in de volgende paragraaf.

2. STREVEN NAAR GEDEELDE WAARDEN

Ter begripsverduidelijking circuleren talloze definities van het fenomeen *organisatiecultuur*. De meest beeldende omschrijving vinden wij nog altijd: '*cultuur is voor een organisatie wat karakter is voor een individu*' (vrij naar prof. G. Hofstede). Namelijk: een patroon van bepalende kenmerken. Naar analogie van individuele identiteit is cultuur van de organisatie zoiets als een collectieve identiteit. Evenals het moeilijk is na te gaan waarvan individuen hun identiteit afleiden, is het bijzonder gecompliceerd te onderzoeken wát de collectieve identiteit bepaalt, laat staan de veranderbaarheid van cultuur te kunnen beïnvloeden.

Afgezien van de ethische vraagstelling naar de beïnvloedingsmogelijkheden speelt een andere moeilijkheid bij cultuurbevestiging (of -doorbreking) een rol, namelijk de intentionaliteit van een bewuste, gewenste cultuurverandering. Bij een opzettelijke cultuurverandering wordt eigenlijk getracht het socialisatieproces (dat wil zeggen welke normen en waarden worden bevestigd en dienen vooral nieuwe medewerkers als betekenisvol over te nemen, datgene wat zich van nature spontaan in een organisatie voltrekt) op een kunstmatige manier te doorbreken, te wijzigen dan wel op bepaalde positieve punten te bevestigen.

Indien dit veranderingsproces ongeloofwaardig voorkomt, onecht is of niet toegesneden op de specifieke aard van de onderneming en beleving van die onderneming door de betrokken medewerkers, dan schiet cultuurverandering zijn doel voorbij. In een dergelijk geval zal men zich eerder afzetten tegen de gewenste cultuurverandering dan wel pogingen doen de cultuurverandering te diskwalificeren als zijnde niet realistisch of erger: op een oppervlakkige manier, ogenschijnlijk, de cultuurkenmerken overnemen.

Bij het introduceren van nieuwe ideeën in het kader van cultuurverandering van de interne organisatie van een onderneming kunnen drie gradaties van beïnvloeding worden onderscheiden, te weten:

a. *inwilliging*

betrokken medewerkers veranderen hun functioneren om een gunstige reactie te verkrijgen of een ongunstige reactie te vermijden;

b. identificatie

medewerkers veranderen hun functioneren vooral met het oog op een bevredigende relatie met een invloedrijk persoon als de bedrijfsleider of betrokken directeur van de onderneming;

c. internalisatie

medewerkers veranderen hun eigen normen en waarden zodanig dat deze houding strookt met het feitelijk functioneren in het bedrijf.

De moeilijkheid met organisatiecultuurverandering in bedrijven (niet alleen binnen het MKB, ook binnen het Grootbedrijf) is dat wordt gestreefd naar verinnerlijking van de collectieve waarden, doch slechts in het gunstigste geval vereenzelviging met de collectieve waarden wordt bereikt. Maar de beoogde organisatiecultuurverandering over het algemeen niet verder komt dan het niveau van inwilliging. Dus een bereidverklaring om mee te werken, maar niet van harte. Het is goed om bij de opzet van een organisatiecultuurveranderingprogramma hiermee rekening te houden.

3. CULTUURVERANDERING ALS AANVULLING OP STRUCTUURWIJZIGING

3.1 Essentie van een organisatiecultuurveranderingsproces

Uit de voorgaande paragraaf vallen twee conclusies te trekken:

- de organisatiecultuur van een onderneming valt te omschrijven als collectieve identiteit, een patroon van bepalende kenmerken, dat niet moeilijk is vast te stellen, maar klaarblijkelijk wel een beeld is dat door meerdere betrokkenen *bij* de onderneming *over* die onderneming wordt gevormd;
- de aanpak van bewuste, gewenste organisatiecultuurverandering richt zich veelal op vereenzelviging met de belangrijkste waarden en normen van de onderneming, in de hoop dat medewerkers deze bepalende kenmerken op den duur verinnerlijken (en daarnaar zullen handelen).

Indien, naast deze implicaties, cultuurverandering wordt opgevat als een vorm van cultuurbevestiging of cultuurdoorbreking, dan is het van belang te zorgen voor de afstemming van welke opvattingen, ideeën en werkwijzen worden bekrachtigd en welke zich dienen te wijzigen.

In onze visie komt organisatiecultuurverandering dan neer op de volgende punten:

1. de nadruk moet liggen op de formulering van doelen, waarin een gemeenschappelijk streven vervat zit (streven naar gedeelde waarden);
2. de eigen aard van de onderneming dient geïdentificeerd te worden (identiteit van de eigen organisatiecultuur);
3. de succesfactoren van de onderneming moeten worden gelokaliseerd, gepresenteerd en gegeneerd (bevestiging én doorbreking van bepaalde handelwijzen).

In de volgende subparagrafen worden deze punten achtereenvolgens toegelicht.

3.2 Formulering van een gemeenschappelijk streven

Het cultuurveranderingsproces wordt gestart met richtinggevende uitspraken. Hiermee wordt bedoeld dat de onderneming in essentie wordt teruggebracht tot enkele leidende principes. Deze mission statement (ook wel 'vision statement' genoemd) moet de kern raken *waarvoor* de onderneming dient, *waarop* de onderneming zich richt én *wat* de onderneming met de inspanningen hoopt te bereiken. Herleid tot de juiste proporties en ontdaan van alle ballast dienen de richtinggevende uitspraken om (weer) de aandacht te vestigen op belangrijkste strategische bedrijfsdoelen en de primaire werkprocessen van de onderneming. Veelal geformuleerd in een kernachtige, duidelijke boodschap. Dit credo kan echter veel behelzen, variërend van de grondslagen waarop het werk berust tot en met een voorspelling van de gewenste ontwikkelingsrichting.

In elk geval wordt met het streven naar gedeelde waarden bedoeld de verbreiding van één of meerdere ideeën over de onderneming en het gemeengoed maken van het besef dat de onderneming stoelt op bepaalde richtinggevende principes.

3.3 Identificeren van de eigen aard van de onderneming

Organisatiecultuur als collectieve identiteit wordt mede bepaald door de leden van de onderneming. Hun visie daarop, hoe zij plegen te handelen, wat zij doen en laten. Dit houdt in dat, naast de richtinggevende uitspraken als sturingsmechanismen, zoveel als mogelijk overeenstemming van visies *op* de wijze van werken in de onderneming moet worden verkregen. Het creëren van een gezamenlijk gevoel van: *in dit bedrijf doen wij het zo!* Dit betekent dat alle medewerkers, min of meer, worden betrokken bij de definiëring van het eigensoortige karakter van de onderneming. Participatie van medewerkers is nodig voor het proces van vereenzelviging maar vooral voor de noodzakelijk te maken vertaalslag. Het mag niet zo zijn dat de richtinggevende uitspraken over de leidende principes blijven steken in abstracties, gemeenplaatsen of open deuren.

Medewerkers moeten in de gelegenheid worden gesteld om hun interpretatie aan de missie-uitspraken te geven, deze interpretaties te kunnen uitwisselen en op elkaar af te stemmen.

Van belang bij het vereenzelvigingsproces is dus het werken van abstract naar concreet, van algemeen naar specifiek, van verheven naar 'met-de-beide-benen-op-de-grond'.

Samenhangend met dit laatste punt is nog een ander aspect van belang. Naast het mede gestalte geven aan de collectieve identiteit van de onderneming én het vertalen van de missie-uitspraken naar de eigen werksituatie dient van meet af aan duidelijk te zijn dat het streven, vervat in de mission statement, per bedrijfs onderdeel (of team) gedifferentieerd mag worden toegepast. Zaak is dat op verschillende niveaus in de onderneming aan de begrippen inhoud wordt gegeven, mits passend binnen de algemene strekking van de leidende principes.

3.4 Lokaliseren, presenteren en genereren van de succesfactoren van de onderneming

Bij het opzettelijk in een bepaalde richting sturen van een cultuurverandering dient men, zoals gezegd, rekening te houden met de heersende opvattingen over organisatiecultuur in de onderneming. Oftewel rekening te houden met het feit dat reeds een bestaande samenwerkingscultuur is gegroeid. Het kan zijn dat men elementen uit de bestaande organisatiecultuur wenst te doorbreken maar ook sommige onderdelen wil bevestigen.

Bekend is dat mensen eerder zijn geneigd hun houding te veranderen wanneer bepaalde zaken positief worden bekrachtigd in plaats van negatief. Het dreigen met sancties leidt over het algemeen tot de eerder genoemde oppervlakkige vorm van beïnvloeding, namelijk inwilliging. Dat neemt overigens niet weg dat in sommige gevallen enige volhardendheid (en zelfs wellicht dwang) aan de dag moet worden gelegd, wil de waarde van de nieuwigheid voor de betrokkenen blijken (bijvoorbeeld door middel van geconditioneerde experimenten binnen bepaalde projecten).

Bij het positief bekrachtigen van bepaalde factoren van de onderneming (de zogeheten succesfactoren) is het meekrijgen van gezaghebbende personen op deze punten van belang (de zogenoemde 'opinion leaders'). Opinieleiders, niet te verwarren met functionarissen die formele machtsposities innemen, zijn in elk bedrijf te vinden: personen die relatief grote invloed op de opinies van anderen binnen de groep, waartoe zij behoren, uitoefenen.

Opinieleiders spelen bij vernieuwingen een voornamelijk rol, hetzij aan het begin van het aanvaardingsproces van nieuwe informatie of aan het einde bij de besluitvorming omtrent acceptatie dan wel verwerping van de nieuwe ideeën. De werking van de *functie* van opinieleiders is vijfledig: (1) geeft informatie door, (2) interpreteert informatie aan de hand van eigen ervaringen, (3) geeft voorbeeld dat anderen kunnen navolgen, (4) legitimeert of verwerpt veranderingen die anderen wensen in te voeren en (5) heeft tenslotte grote invloed op de wijziging van groepsnormen.

Het effect van het werken met opinieleiders valt eenvoudig te omschrijven als 'nu-hoor-je-het-ook-eens-van-een-ander'. Dit is voor de overdracht van succesverhalen van belang.

Bepaalde bedrijfsontwikkelingen, manieren van werken of andere succesvolle samenwerkingsvormen uit het recente verleden van de onderneming kunnen dienen als casuïstiek ten behoeve van een nadere analyse van de elementen die tot het succes hebben geleid. De analyse van de factoren die tot het succesvolle bedrijfsbeleid hebben geleid is niet bedoeld om een sjabloonachtige toepassing te propageren. Integendeel, aan de hand van (voor de onderneming) specifieke praktijkgevallen kunnen de voorwaarden, waaronder werd gewerkt, de opzet en de bereikte resultaten zodanig worden geëvalueerd dat de kenmerkende succesfactoren worden overgedragen. Tegelijkertijd kan zo voorkeursgedrag worden gestimuleerd en de onwenselijkheid van bepaalde handelingen worden besproken.

4. AANPAK VAN ORGANISATIECULTUURVERANDERING

Aangezien elk cultuurveranderingprogramma specifiek van aard is, schetsen wij in deze paragraaf slechts een beeld van de mogelijkheden.

4.1 *Ondersteuning van nieuwe ideeën*

Nieuwe (of andere) ideeën onder medewerkers in een onderneming verbreiden vereist over het algemeen drie manieren van ondersteuning, te weten informatieve, sociale en motivationele ondersteuning. Informatieve ondersteuning slaat op de menselijke eigenschap van het *redeneren vanuit het bestaande*, dat wil zeggen de informatieverstrekking over de nieuwe ideeën omtrent de wijze van werken in de toekomstige organisatiecultuur van de onderneming dient aan te sluiten op datgene wat thans als gewoon wordt ervaren. Een te grote discrepantie tussen 'nieuw' en 'bestaand' zal leiden tot afweer. Aanbevolen wordt te starten bij de directe beleving van zo concreet mogelijke zaken.

Sociale ondersteuning wil zeggen dat mensen bij de bepaling van een standpunt over een nieuw idee de behoefte hebben aan referentiepunten. Vooral referenties van degenen die worden hooggeacht of op andere wijze veel invloed hebben. De zogeheten 'role-models'. Het is verstandig om hiermee rekening te houden en hiervoor in het organisatiecultuurveranderingprogramma ruimte in te bouwen. Vergelijk hiertoe subparagraaf 3.4.

Motivationele ondersteuning is de proef op de som van de overdracht van de richtinggevende uitspraken. Voor loze uitspraken kopen medewerkers niets. In ieder geval moet voor medewerkers blijken dat de nieuwe ideeën óók voor hen zin hebben, de moeite waard zijn en niet strijdig met het zelfrespect. Een voorbeeld: verdergaande delegatie houdt in meer verantwoordelijkheden en overeenkomstige bevoegdheden, dus aantrekkelijker en zelfstandiger werk, maar men moet bereid zijn risico's te nemen én te allen tijde bereid zijn verantwoording af te leggen over de bereikte resultaten.

4.2 *Opzet van een organisatiecultuurveranderingprogramma*

Bij de opzet van een cultuurveranderingsproces zijn meestal de volgende invalshoeken te herkennen:

- *het 'cosmetische' gezichtspunt*
Richten op die gebieden, waar de (basis)uitgangspunten van de onderneming het meest tot uiting komen, bij voorbeeld op het vlak van klantgerichtheid en serviceverlening;
- *de pragmatische zienswijze*
Richten op die zaken die het meest belemmerend (kunnen) werken voor de realisatie van de doelen van de gewenste verandering.

Bij voorbeeld: soms wordt het 'oude' probleem van de scheiding der geesten tussen bedrijfsonderdelen binnen de bestaande hoofdstructuur van de onderneming niet opgelost, maar in feite verschoven naar een probleem binnen de nieuwe organisatiecultuur door toedoen van een keuze voor een starre, traditioneel ingerichte substructuur met typische vakafdelingen. Voor de integratie van werkzaamheden moet men de meerwaarde van elkaars bijdragen vanuit vakdisciplines (leren) ontdekken en bovenal (leren) denken vanuit procesoriëntaties in plaats van strikt disciplinegevijs;

- *uit oogmerk van consolidatie*

Richten op die (taak)bestanddelen waaruit vereenzelviging met de mission statement en de uitwerking het meest effect kan sorteren, bij voorbeeld de integratie van werkvoorbereiding en werkuitlevering in de nieuwe organisatiecultuur van de onderneming.

De opzet, die Algelun [MKB] Advies voorstaat, valt onder de laatste twee invalshoeken te rangschikken.

4.3 Voorwaarden

Tenslotte nog enkele voorwaarden die aan een organisatiecultuurveranderingsproces kunnen worden gesteld.

Ten eerste dient te allen tijde de nadruk te worden gelegd op geloofwaardigheid. De richtinggevendende uitspraken over de leidende principes dienen metterdaad de essentie van de eigen aard van de onderneming te bevatten. Die boodschap moet niet op een gekunstelde en oppervlakkige manier worden vertaald. Verder moeten er voldoende mogelijkheden tot terugkoppeling en bijsturing van onderaf in de onderneming worden geregeld.

Ten tweede is de congruentie van belang. Datgene wat verinnerlijkt (of uitgedragen moet worden) door medewerkers dient op alle hiërarchische niveaus én bij de directie eveneens aanwezig te zijn. Voorbeeld: managers die in het kader van delegatie het typisch risicomijdende gedrag bij hun medewerkers willen doorbreken en initiatiefrijk gedrag willen honoreren, dienen zélf ook bereid te zijn tot vergelijkbare vormen van intern ruitelijk verantwoording afleggen.

Ten derde moet op de consistentie van het gehele organisatieontwikkelingsproces worden gelet. Gerichte inbedding in lopende veranderprocessen werkt altijd goed.

5. ORIËNTATIEGESPREK EN KOSTEN

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt secretariaat@algelunadvies.nl. Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: www.algelunadvies.nl.

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.