

Hoe kun je cultuurverandering sturen?

Strategy alignment: organisatie en organisatiecultuur

Bij ingrijpende organisatieveranderingen, bijvoorbeeld van een procesgeoriënteerde organisatie naar een organisch organisatieparadigma, is het belangrijk dat de cultuur gaat aansluiten op de nieuwe strategie. Cultuurveranderingen duren lang, maar je kunt ze wel degelijk sturen. Paul van Wely legt uit hoe.

Door: Paul van Wely

Radicale organisatieveranderingen zijn zeldzaam. We zagen ze honderd jaar geleden, toen organisaties op basis van de inzichten van Taylor en Ford hun productiewijze aanpasten. Medio vorige eeuw was er een nieuwe golf van radicale veranderingen op basis van de sociotechniek, waarbij voor het eerst doelbewust procesgericht werd georganiseerd. Aan het einde van die eeuw is de procesgerichte aanpak verder ontwikkeld in methoden als Business Reengineering en Business Process Redesign.

Een paradigmaverandering is altijd moeilijk en wordt tegengewerkt door de 'denkers van het oude paradigma'. Zo heeft het decennia geduurd voordat het procesdenken echt geaccepteerd raakte en nog steeds hebben veel organisaties moeite met het denken in processen in plaats van het denken in producten of resultaten.

Vectoren

Een paradigma wordt bepaald door vijf taakordeningsvectoren. Een vector is een grootheid die niet alleen een getalwaarde heeft, maar ook een richting aangeeft. Ik gebruik dit woord omdat dit aangeeft dat het om veranderingsrichtingen gaat en niet om harde condities. Met behulp van de vijf vectoren - kwaliteit van werk, resultaat van werk, toegepaste technologie, taakinhoud en de wijze waarop macht wordt uitgeoefend - kunnen we organisatieparadigma's categoriseren. Zo wordt bij radicale veranderingen van het ene naar het andere paradigma voorspelbaar aan welke gebieden veel aandacht moet worden geschonken.

Laten we aan de hand van een voorbeeld eerst wat dieper ingaan op de vijf vectoren. We bekijken de organisatie van een stam ergens in het Afrika van tienduizenden jaren geleden. De organisatievorm is gebaseerd op het stamparadigma, de oudste vorm van organisatie. De kwaliteit van werk is de behoefte van het stamhoofd (het management) om de organisatie op verschillende manieren te realiseren. Het gaat hierbij over de noodzaak om te overleven, het verkrijgen van voldoening en het ontplooiën van de organisatie middels een hogere kwaliteit van de resultaten van arbeid. De organisatie van de stam was er vooral op gericht om de overlevingskansen van de individuele stamleden, maar vooral van de stam als geheel, zoveel mogelijk te waarborgen.

Het resultaat van werk kan kwantitatief of kwalitatief zijn, of beide. De organisatie van de stam was vooral gericht op het verkrijgen van kwantiteit van voedsel. Zo veel mogelijk voedsel zorgt ervoor dat de overlevingskansen groter worden. Een kwalitatief onderscheid wordt niet gehanteerd als er geen overvloed is. Maar omdat het niet mogelijk was voedsel voor langere tijd te conserveren, werd het vergaren (jagen en verzamelen) wel beperkt.

Technologische ontwikkelingen waren gericht op het vereenvoudigen van het vergaren en – later – het conserveren, zodat ook in tijden van schaarste, wanneer niet vergaard kon worden, overleving mogelijk bleef.

De taakhoud kan generalistisch (bijna iedereen doet hetzelfde) of specialistisch (bijna niemand doet hetzelfde) zijn. Binnen het stamparadigma was de taakhoud voornamelijk generalistisch: mannen gingen jagen, vrouwen verzamelden voedsel. De 'scientific management'-aanpak van Taylor, wat we het machineparadigma noemen, propageerde juist verregaande specialisatie.

Tenslotte is de vector macht, enerzijds gericht op specialisatie (specialisten hebben de macht), anderzijds op hiërarchische (de baas heeft de macht), democratische (meeste stemmen gelden) of generalistische verdeling (op bepaalde niveaus worden collectieve besluiten genomen) van de macht. Bij de stam lag alle dagelijkse macht bij het stamhoofd, maar in tijden van conflict werd deze gedeeld met de raad van ouderen of de sjamaan. Zo kan macht dus gespecialiseerd zijn.

Paradigmawisseling

We zullen paradigmawisselingen gebruiken als voorbeeld om aan te geven hoe ingrijpend organisatieveranderingen kunnen zijn, maar vooral ook waarop gelet moet worden om de strategische aansluiting optimaal te maken vanuit het gezichtspunt van de organisatie en de organisatiecultuur. We nemen als voorbeeld de nu in veel organisaties actuele paradigmaverandering van het procesparadigma naar het organisch paradigma. Bij dat laatste denken we vooral aan organisatievormen waarbij veel gebruik wordt gemaakt van medewerkers met hoogwaardige kennis.

Organisaties die werken volgens het procesparadigma, hebben niet alleen een overlevingsstrategie, maar ook een strategie om voldoening te krijgen in het werk. Ze zijn gericht op het zowel kwantitatief als kwalitatief leveren van producten en diensten. Ze werken met autonome groepen die zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen resultaten. En ze gebruiken technologische innovatie voor procesondersteuning en processturing.

Organisaties die de principes van het organisch paradigma hebben geïncorporeerd, zijn niet meer volledig gefocust op overleven, maar steeds meer op voldoening en ontplooiing. De kwaliteit van resultaten wordt steeds belangrijker en de taakhoud meer specialistisch. De macht binnen dergelijke organisaties is democratisch geregeld en technologie ondersteunt kennismanagement. Bedrijfsprocessen zijn niet langer flow-gericht maar steeds vaker case-gericht.

Als een organisatie wil veranderen van het proces- naar het organisch paradigma, dient het management zich bewust te zijn van de verschillen tussen de taakordeningsvectoren. Maar wat houdt dat organisatorisch gezien concreet in?

Management Charter

Om te zien welke impact de verandering heeft op de organisatie, is het nodig om te onderkennen welke onderwerpen relevant zijn voor het optimaal reilen en zeilen van organisaties. Dat is nog niet zo eenvoudig. Het Management Charter, een verzameling van zeven gedrags- en cultuuronderwerpen, is een goede leidraad. Dit instrument geeft globaal inzicht in wat er veranderd moet worden op zeven belangrijke cultuuronderwerpen:

- kerncompetenties;
- governance;
- organizational learning;
- kennismanagement;
- leiderschap;
- managementstijl;
- performance control.

Natuurlijk moet iedereen in staat zijn om datgene te doen wat van haar of hem verlangd wordt. De kerncompetenties van de organisatie moeten daarom vertaald worden naar (kern)competenties van de werknemers. Natuurlijk hoeven niet alle medewerkers alle kerncompetenties te hebben, maar een goede verdeling is beslist noodzakelijk.

Om die verdeling te kunnen maken moeten de beleidsaspecten (governance) van de nieuwe organisatie goed ingericht worden: wie of welk organisatieonderdeel mag wat doen, is waarvoor verantwoordelijk (competency) en tegenover wie dient die verantwoording dan plaats te vinden? Vervolgens kunnen competenties per functie en tenslotte per individu worden bepaald.

Twee belangrijke zaken ten aanzien van vakkundigheid en bekwaamheid spelen hier een rol: de mogelijkheid om een kritische blik op het eigen werk en dat van anderen te hebben, zodat fouten of onregelmatigheden in de werkverhoudingen en systemen worden herkend en aangepakt. En de bekwaamheid om het geleerde eigen te maken, te registreren, verspreiden en hergebruiken op groepsniveau, organisatieniveau en systeemniveau.

De stijl van managers moet passen bij het paradigma. Een manager met een 'sergeant-majoor'-stijl van managen zal in een kennisorganisatie niet uit de verf komen. Ook moeten centrale figuren in de organisatie verschillende leiderschapsrollen kunnen vervullen. Dat betreft zowel de dagelijkse gang van zaken (operatie) als de verandering (transformatie) zelf. Er moet dus goed worden gekeken naar leiderschapsrollen en managementstijlen wil een organisatie optimaal kunnen functioneren in een ander organisatieparadigma.

Ten slotte speelt bij een paradigmawisseling nog de manier waarop het resultaat bestuurd wordt. Een organisatie gebaseerd op het procesparadigma zal bijvoorbeeld indicatoren per proces vaststellen. Deze organisatie ziet performance control als het managen van waardecreatie op output, reductie van afval, verminderen van doorlooptijd enzovoort. Bij een organisch paradigma zijn heel andere zaken belangrijk. Dit type organisatie richt bedrijfsprocessen case-afhankelijk in, zodat het totale traject van de case (die steeds anders kan zijn dan een vorige case), als waardecreatie kan worden gezien, alsmede de kwaliteitverandering van het case-object dat het traject doorloopt. Dit past bijvoorbeeld goed in de zorgsector. Deze organisaties zullen ook inhoudelijk de performance control heel anders inrichten.

Cultuur veranderen

Wat betekent dit alles voor gedrag en cultuur? Allaire en Firsirotu definiëren organisatiecultuur als: het geheel van machtspolitiek en geloof in bepaalde normen en waarden, dat gedeeld wordt door mensen binnen de organisatie, waardoor het kenbaar wordt als een sociaal fenomeen dat wordt overgedragen aan nieuwe medewerkers en zorgt voor een zekere stabiele basis binnen een turbulente omgeving.

Alle deskundigen zijn het erover eens dat organisatiecultuur moeilijk te veranderen is. Het kan vele jaren duren, sommigen spreken zelfs over een periode tot negen jaar, voordat de medewerkers en het management het juiste gedrag gaan vertonen. Voor strategy alignment is belangrijk hoe de organisatiecultuur en het gewenste gedrag kunnen worden vastgesteld en hoe de verandering gerealiseerd kan worden.

Dit begint bij de indeling in de genoemde zeven cultuuronderwerpen. Op sommige punten kan verdieping nodig zijn richting zogenaamde dimensies van de organisatiecultuur. Dimensies zijn duidelijk (statistisch) te onderscheiden elementen van een onderzoeksconcept, in dit geval de organisatiecultuur. Er zijn drie hoofdgroepen van dimensies (Waarden & Normen, Management Stijl en Klimaat) die elk weer aangevuld worden met vier andere maar gerelateerde, dimensies. Het gaat hier te ver om daar op in te gaan. Belangrijk is te weten dat er verschillende aanpakken voor organisatiecultuurverandering zijn die ieder hun eigen dimensies onderkennen. De dimensies kunnen vervolgens worden gebruikt om een statistisch meetinstrument te ontwikkelen.

Meten is weten

Hoe kom je erachter hoe de medewerkers moeten veranderen en hoe meet je verandering gedurende het langdurige traject? Hoe weet je dat je het doel ongeveer bereikt of dat je er juist van afwijkt? Meten is weten, ook op dit gebied. Het is mogelijk om statistische metingen op de dimensies te doen met vragenlijsten die gebruikmaken van steeds weer andere vragen, om zogenaamde leereffecten bij het stellen van steeds dezelfde vragen tegen te gaan. Het wordt zo mogelijk goede uitspraken te doen over de progressie van verschillende groepen en individuen. Een aanpak daarvoor is gebaseerd op de Item Response Theory, waarbij redelijk exacte metingen over lange periodes met steeds weer andere vragenlijsten mogelijk zijn. Er zijn standaard vragenlijsten voor vijftien verschillende cultuurdimensies waarmee gedurende langere tijd kan worden gemeten of het doel wordt bereikt.

Organisaties moeten cultuurverandering planmatig oppakken. Er zijn vijf aandachtsgebieden: communicatie, opleiding en training, speciale betrokkenheidsinterventies, overige interventies en tenslotte beloning. Communicatie is daarbij het belangrijkste. Vervolgens kunnen medewerkers door middel van trainingen nieuwe competenties aanleren. Voor het verkrijgen van commitment zijn er speciale interventies, maar interventies kunnen op allerlei gebieden plaatsvinden. Ten slotte moeten veranderingen gevierd worden. Beloning is daarbij een van de mogelijkheden, betrokkenheidsinterventie een andere.

Tot slot

Organisatieveranderingen kunnen zeer complex zijn en lang duren. Om te kunnen onderkennen wat veranderd moet worden en de aansluiting met de strategie te waarborgen, kunnen organisaties de Management Charter gebruiken. Daarna kunnen ze een verdieping en vertaling maken naar cultuurdimensies. Voor vijftien verschillende cultuurdimensies zijn er standaardvragenlijsten die kunnen worden gebruikt om gedurende een lange periode regelmatig te meten of de gestelde doelen worden bereikt. Zo houdt u grip op cultuurverandering.

Paul van Wely (info@enterprise-architects.nl) is oprichter van Enterprise Architects.

Strategy Alignment

In een serie artikelen geeft Paul van Wely aan hoe de Strategy Alignment tussen strategie en business optimaal wordt gerealiseerd en wat de gevolgen daarvan zijn. Deel 1, 2 en 3 zijn in BPM 1, 3 en 5 van 2011 gepubliceerd.

Fast learning:

- Een paradigmaverandering is altijd moeilijk en wordt tegengewerkt door de 'denkers van het oude paradigma';
- Om te kunnen onderkennen wat veranderd moet worden en de aansluiting met de strategie te waarborgen, kan de Management Charter worden gebruikt;
- Het is daarbij belangrijk voortdurend te meten of de organisatiecultuur meeverandert met het paradigma. Daartoe bestaan er standaardmeetmethoden die u kunt inzetten