



**Associates for
corporate change**

Organisatiecultuur en ontwikkeling

Veranderen van ICT organisaties

<mailto:Jeroen@associatescc.com>



**Associates for
corporate change**

INHOUDSOPGAVE

DEEL 3

Organisatiecultuur en ontwikkeling Veranderen van ICT organisaties

1. Inleiding	3
2. Organisatiecultuur als begrip	8
2.1. Organisatiecultuur gedefinieerd.....	8
2.2. De inbedding van cultuur in een organisatie	10
2.3. Organisatiecultuur als bepalende factor voor het succes van een organisatie	14
2.4. Tot slot.....	17
3. Organisatiecultuur is programmeerbaar: het model voor top prestatie programmering	18
3.1. Uitgangspunten	18
3.2. Reactieve organisatie	21
3.3. Actieve organisatie	23
3.4. De pro-actieve organisatie.....	25
3.5. De Top Prestaties leverende organisatie	27
3.6. Het toepassen van het TPP model.....	28
3.7. Tot slot.....	29
4. Het diagnosticeren van organisatiecultuur	31
4.1. Verschillende methoden voor cultuurdiagnose.....	31
4.2. Do and don'ts bij diagnosticeren	33
4.3. Tot slot.....	35
5. Het veranderen van de organisatiecultuur	36
5.1. Organisatiecultuur en veranderaanpak	36
5.2. Hoe is een cultuur te beïnvloeden?	37
5.3. Van een reactieve cultuur naar een actieve cultuur	38
5.4. Van een actieve naar een pro-actieve organisatiecultuur	41
5.5. Van een pro actieve naar een top prestaties leverende organisatiecultuur.....	44
5.6. DO's and Don'ts bij cultuurverandering	46
5.7. Tot slot.....	48
6. Samenvatting	49
Verder lezen?	51



**Associates for
corporate change**

1. Inleiding

 De IT afdeling van FINYARD International is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van systemen ter ondersteuning van de logistieke processen. De IT afdeling telt iets meer dan 200 medewerkers waarvan de helft uit externen bestaat. Finyard is een groot distributiebedrijf met vestigingen in 23 landen. In Nederland bevinden zich de ondersteunende afdelingen. De klanten voor de IT afdeling zijn distributeurs van het FINYARD concern. Het zijn lastige klanten. Ze weten vaak onvoldoende wat ze willen en schepen de IT afdeling met triviale opdrachten op die 'morgen' klaar moeten zijn.

Over het algemeen is men binnen FINYARD niet te spreken over de prestaties van haar IT groep. Producten worden meestal te laat opgeleverd, de kosten zijn hoog en de kwaliteit voldoet niet aan de verwachtingen. Dat betekent niet dat er acties voor verbetering worden genomen. Het is niet anders en dit hoort waarschijnlijk bij de complexiteit van het werken in de IT.

Op de afdelingen van FINYARD IT hangt een gemoedelijke sfeer. Er is altijd tijd voor koffie en in de rokershoek vinden geanimeerde gesprekken plaats over datgene dat zich in de wereld afspeelt. Fouten maken kan. Je wordt er als medewerker niet op aangesproken. Alleen kan de medewerker jaren later wanneer hij voor een promotie in aanmerking wil komen worden geconfronteerd dat hij op de lijst van afvallers staat.

Bij Finyard IT wordt geklokt. Maandelijks controleert de directe chef de tijdregistraties en indien hij afwijkingen constateert dan wordt dat met de betreffende medewerker besproken. Aangezien de aanvangswerktijden 7.00 en 10.00 uur en de vertrektijden tussen 16.00 en 19.00 uur liggen zie je vaak om 10 voor vier een kleine opstopping voor de prikklok zodat men om 16.00 uur ook daadwerkelijk kan uitklokken.

Over het algemeen zijn de interne medewerkers trots op hun IT groep. Er wordt niet of nauwelijks gekankerd. Daarbij geldt de ongeschreven regel dat je niet 'de vuile was buiten hangt' voor meerderen of voor buitenstaanders. Wil je als medewerker een plek krijgen dan dien je je te conformeren aan de wijze van werken die al jaren wordt toegepast. Via informele contacten is



**Associates for
corporate change**

alles te regelen, te veel opvallen is niet gewenst en conflicten oproepen is uit den boze.

In het inleidende voorbeeld wordt een organisatie beschreven aan de hand van voor een toeschouwer zichtbare kenmerken. Achter die kenmerken ligt een complex van normen en waarden, gewoontes die zich over een periode van jaren hebben ontwikkeld en door het merendeel van de medewerkers worden gedeeld. Die cultuur is van grote invloed op het functioneren van de organisatie zowel naar binnen toe als naar buiten in de richting van haar omgeving.

Dit hoofdstuk gaat over organisatiecultuur. Vanuit het perspectief van Informatie Technologie Intensieve organisaties zal ik een aantal modellen en gedachten de revue laten passeren over organisatiecultuur en hoe cultuur is te veranderen.



De directie van FINYARD heeft haar IT afdeling laten weten dat op korte termijn een aanzienlijke verbetering wordt geëist in de services die de IT afdeling aan het moederbedrijf levert. Binnen FINYARD IT zijn verschillende initiatieven opgestart met als doel een organisatie die beter aan de wensen van haar klant kan voldoen. In de praktijk zal dat betekenen dat softwareproducten op de afgesproken tijd wordt geleverd, tegen afgesproken kosten en aan vooraf gestelde kwaliteitseisen voldoen. De veranderaanpak waarvoor is gekozen is de volgende. Er worden procedures uitgewerkt die vervolgens als standaardproces aan alle medewerkers werden voorgeschreven. Helaas het effect van deze interventie heeft niet of nauwelijks effect voor de resultaten naar de klant. Sterker nog, de nieuwe procedures blijken niet te worden toegepast ondanks de richtlijnen die vanuit het management zijn gegeven.

Twee mogelijke verklaringen voor het niet effectief zijn van de veranderinterventies bij FINYARD.

- Voor medewerkers die gewend zijn om op ad hoc basis te opereren is het een grote stap om ineens heel gestructureerd en planmatig te werken. Het is zelfs de vraag of de desbetreffende personen zonder ondersteuning bereid en in staat zijn om een dergelijke ommezwaai te maken. Processen voorschrijven zonder de mensen te betrekken bij de totstandkoming van die nieuwe processen leidt in veel gevallen tot weerstand omdat medewerkers de processen niet willen, kunnen en durven toe te passen.



**Associates for
corporate change**

- Wanneer in de FINYARD organisatie gemakkelijk wordt omgegaan met het maken en breken van afspraken valt er weinig heil te verwachten van een batterij van processen en beheersinstrumenten. De afspraken die met behulp van de beheersinstrumenten en processen zijn gemaakt zullen hoogstwaarschijnlijk ook worden geschonden.

Meer aandacht voor cultuurelementen zoals de stijl van leidinggeven, de heersende waarden en normen en de attitude van de medewerkers zou het succes van bovengenoemde verbeteractiviteit aanzienlijk kunnen vergroten.

In het voorbeeld van FINYARD wordt gesteld dat de noodzaak tot verbetering van de dienstverlening hoog is. Dit is kenmerkend voor veel van de huidige onderdelen / afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de Informatie Technologie (IT) ¹ binnen hun moederorganisatie. De eerste constatering is dat in de primaire processen de computer een steeds crucialere rol is gaan spelen. Uitval van computersystemen kan betekenen dat de productie stagneert en het werk stil komt te liggen. Het functioneren van IT afdelingen is daarmee een kritische factor geworden voor het succes van de gehele organisatie. Faalt de IT om de kwaliteit en continuïteit van de systemen te waarborgen dan is de kans dat het primaire proces verstoord wordt groot.

Een tweede punt is dat IT een steeds strategischer rol speelt voor de inrichting van de toekomstige organisatie. De digitale economie (Tapscott, 1995) vraagt om nieuwe richtingen, nieuwe type toepassingen waarbij van de kant van de IT een creatieve en flexibele bijdrage bij de ontwikkeling er van wordt gevraagd.

Veel IT afdelingen zijn onvoldoende in staat om te voldoen aan die steeds zwaardere eisen die er vanuit de business kant van de organisatie worden gesteld. De organisatiecultuur blijkt daarbij een belemmerende factor te zijn. (zie ondermeer van der Velden & van Tubergen, 1999).

Wat we zien is dat niet alleen de IT afdelingen binnen een organisatie onder druk zijn komen te staan als gevolg van de steeds verdergaande informatisering. Ook het werk buiten de IT onderdelen is zeer aan verandering onderhevig. Denk aan het gebruik van ERP toepassingen (SAP, BAAN), groupware toepassingen, kennis- en informatiesystemen, workflowmanagement, en de steeds

¹ Vaak wordt hier het onderdeel Communicatie in de term meegenomen (ICT: Informatie Communicatie Technologie).



**Associates for
corporate change**

geavanceerdere communicatie en informatie. Veel van deze ontwikkelingen vragen een andere manier van werken;

- de muren tussen afdelingen verdwijnen;
- men hoeft niet op dezelfde plaats bij elkaar te komen om samen te werken;
- de relatie met de klant verandert door dat processen sneller gaan;
- etc., etc.

Zonder een ingrijpende cultuurverandering bestaat er een grote kans dat bedrijven er niet in slagen om de nieuwe mogelijkheden te benutten. Een kennissysteem biedt de mogelijkheid om binnen een organisatie samen kennis te ontwikkelen, die vast te leggen en vervolgens te delen. Dit gebeurt echter alleen wanneer de **wil** bij de mensen aanwezig is om dat daadwerkelijk te doen. Binnen een organisatie waar kennis is gekoppeld aan macht of waar “opnieuw het wiel uitvinden zonder gebruik te maken van de kennis en ervaring van anderen” het belangrijkste motto is, zal een dergelijke IT innovatie niet of nauwelijks effect hebben.

Mijn stelling voor dit hoofdstuk is:

Indien je de effectiviteit van een organisatie naar haar omgeving wilt verbeteren is de cultuur altijd een issue. Zij kan een belemmerende dan wel een versnellende invloed op een verbeterproces hebben. Het negeren van de organisatiecultuur leidt tot niet effectieve verbeteracties.

De ontwikkelingen op het terrein van de informatietechnologie dwingen organisatie om de heersende organisatiecultuur als onderwerp voor verandering te stellen.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd.

In paragraaf twee behandel ik het begrip organisatiecultuur. Wat is cultuur en wat betekent het voor een organisatie. Wat we zullen zien is dat organisatiecultuur een voorspeller kan zijn van het succes van een organisatie binnen haar omgeving.

In paragraaf drie wordt het model voor top prestatie programmering beschreven. Met dit model waar er vanuit wordt gegaan dat organisatiecultuur zich kan ontwikkelen is het mogelijk om te bepalen hoe een best fit kan worden gerealiseerd tussen de organisatie en haar cultuur enerzijds en de omgeving waarin die organisatie opereert anderzijds.

In paragraaf vier wordt het diagnosticeren van organisatiecultuur behandeld.



**Associates for
corporate change**

In paragraaf vijf wordt een aantal aanknopingspunten gegeven hoe vanuit een bepaalde startsituatie een traject kan worden ingezet met als doel een gewenst niveau te bereiken waarmee de organisatiecultuur aansluit op datgene dat de organisatie succesvol maakt binnen haar omgeving. Het topprestatie model vormt in deze paragraaf de leidraad.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

Leeswijzer

Ook in dit deel is gewerkt met modellen en tips, voorbeelden en waarschuwingen bij de toepassing ervan. Hiervoor worden de volgende symbolen gebruikt:



Tip



Praktijkvoorbeeld



Waarschuwing



**Associates for
corporate change**

2. Organisatiecultuur als begrip

In deze paragraaf behandel ik het begrip organisatiecultuur. Daarbij komt achtereenvolgens aan de orde:

- de definitie van organisatiecultuur;
- de wijze waarop cultuur zich manifesteert binnen een organisatie;
- de rol die cultuur kan spelen in het succesvol opereren van een organisatie;
- de paragraaf wordt afgesloten met een kort resume.

2.1. Organisatiecultuur gedefinieerd

Voor organisatiecultuur worden vele definities gegeven. In de definities in de literatuur op dit terrein komen meestal de volgende begrippen voor:

Een patroon van waarden en normen en verwachtingen die worden gedeeld door de leden van een organisatie.

Cultuur kan worden beschreven als gemeenschappelijke zingeving, als gemeenschappelijk begrip en als gemeenschappelijk gevoel. Het domein van een cultuur kan verschillende gedaantes hebben. Zo onderscheiden we verschillen in de culturen van nationaliteiten, verschillende organisatieverbanden, variërend van families, vriendenclubs tot de sportclub en het werk. Ik focus me in het kader van dit hoofdstuk vooral op de cultuur van “werk” organisaties. Er kunnen overlappen bestaan tussen die subculturen. Er bestaat bijvoorbeeld een sterke relatie tussen de nationale cultuur en de cultuur die we bij een werkorganisatie in een bepaald land zullen vinden. Bijvoorbeeld in het geval van een multinational met vestigingen in onder meer Nederland en Frankrijk zien we dat er in de Franse vestiging anders omgegaan zal worden met macht en hiërarchische verhoudingen dan in de Nederlandse vestiging. In de Franse organisatie zal min of meer gelden dat de chef altijd gelijk heeft. Het openlijk tegenspreken van een meerdere gaat daar tegen de waarden en normen in. Mogelijk dat het zelfs beledigend wordt opgevat. In de Nederlandse organisatiecultuur zullen we hoogstwaarschijnlijk zien dat het tegenspreken van de baas niet direct tegen de daar geldende waarden en normen hoeft in te gaan.

Als we over cultuur spreken, hebben we het in feite over een proces dat een werkelijkheid creëert die mensen in staat stelt bepaalde gebeurtenissen, handelingen, manieren, uitingen of situaties te zien



**Associates for
corporate change**

en te begrijpen op hun eigen manier. Er gaat een zekere voorspellende waarde vanuit. Je kunt voorspellen hoe leden binnen een cultuur zullen reageren op een gegeven gebeurtenis.

Hoe ontstaat een cultuur?

De oorsprong van een organisatiecultuur ligt vaak in de waarden van haar oprichters of sterke leiders en in oplossingen voor problemen die in het verleden zijn ontwikkeld en geleerd. Zo zien dat een dreigend faillissement in het verleden kan leiden tot uitermate risicomijdend handelen in een organisatie. Een ander voorbeeld is dat een organisatie op het terrein van olie en gaswinning die zich in het verleden nauwelijks met milieu effecten bezig hield, na dat zij daar door de omgeving op aan gesproken is, milieuhandhaving als leidende norm heeft benoemd. Dus ook omgevingsfactoren en de eerdergenoemde nationale cultuur zijn ook van invloed op het ontstaan of ontwikkelen van een organisatiecultuur.

Cultuur heeft een bindend effect op een organisatie

- Een organisatie onderscheidt zich van andere organisaties door haar cultuur
- Cultuur draagt bij aan de identiteit van de leden van een organisatie
- Het vergemakkelijkt committent
- Het versterkt de stabiliteit van het sociale systeem
- Het geeft betekenis aan een organisatie en aangrijpingspunten voor besturing



Organisatiecultuur biedt aanknopingspunten voor het socialisatieproces voor nieuwkomers

Het is in deze tijd niet langer gebruikelijk dat mensen hun totale werkzame leven bij dezelfde organisatie doorbrengen. Het is zelf bevorderlijk voor een carrière om enkele malen een overstap te wagen naar een andere organisatie. Juist hierin speelt organisatiecultuur een belangrijke rol.

Ten eerste is van belang dat de waarden en normen van de nieuwkomer en die van de organisatie niet wezenlijk uit elkaar liggen. Daarnaast kan het besef van het type cultuur bij de medewerker het socialisatieproces versnellen. Een nieuwe medewerker zal al gauw merken hoe er binnen de nieuwe organisatie wordt gewerkt. Enerzijds op basis van de beschreven procedures en regels maar ook in de omgang



**Associates for
corporate change**

met collegae waarbij al gauw duidelijk zal worden wat kan en wat niet kan en wat er van een collega wordt verwacht.

Juist door zich te verdiepen in de cultuur van de organisatie is een medewerker sneller in staat om te socialiseren en een plaats te veroveren.

Cultuur kan een remmende invloed hebben op verandering

Zoals in het voorgaande is beschreven spelen de normen en waarden en de gedeelde verwachtingen een uitermate belangrijke rol voor het voortbestaan van een organisatie. Zij is bindend, richtinggevend en onderscheidend. Daar staat tegenover dat een heersende cultuur een belemmerende en vertragende rol kan spelen bij gewenste veranderingen. Cultuur verander je niet van de ene op de andere dag. Wanneer een cultuur zich eenmaal heeft gemanifesteerd krijgt deze een dwingende rol die managers en medewerkers voorziet van redenen of argumenten om op een bepaalde manier beslissingen te nemen, zich te gedragen, te plannen en te presteren.

Van medewerkers, die jarenlang hebben gewerkt in een omgeving, waar je je hoofd niet boven het maaiveld hoort te steken, valt niet te verwachten dat zij van het ene op het andere moment in staat zijn een pro-actieve houding te vertonen wanneer dat van hen door organisatie wordt verlangd.

Een tweede voorbeeld in deze betreft een organisatie waar informatie gedurende jaren gelijk aan macht stond. Toen door het management werd bepaald dat verwacht werd van alle medewerkers dat zij hun informatie met anderen moesten delen, bleef het effect uit. De medewerkers associeerden het informatie delen te veel met het inleveren van de opgebouwde status en hielden de informatie voor zichzelf.

Conclusie is dat je voorafgaand aan een verandertraject goed moet kijken in of en in welke mate die verandering conflicteert met de bestaande organisatiecultuur.

2.2. De inbedding van cultuur in een organisatie

Cultuur is maar ten dele zichtbaar en expliciet te maken. De waarden en normen die binnen een organisatie heersen zijn vaak niet expliciet beschreven of benoemd maar manifesteren zich in het gedrag van de medewerkers en in de dynamiek van de organisatie. Zie onder meer de ongeschreven regels van een organisatie (Scott & Morgan, 1985).

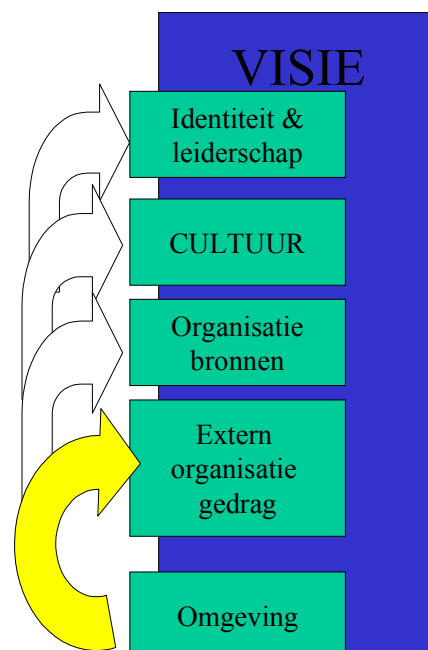


**Associates for
corporate change**

Zonder die ongeschreven regels te kennen is het moeilijk om te begrijpen waarom er in een organisatie nauwelijks wordt samengewerkt of waarom je langs de formele kanalen van een organisatie nooit succesvol een opdracht kunt uitzetten.

Om een beter beeld te krijgen hoe cultuur is geworteld in een organisatie biedt het model voor logische organisatieniveaus (LON model) een aantal aanknopingspunten. Het model is ontwikkeld door Gregory Bateson (1978). Het LON model organiseert de complexe structuur van een organisatie op zes niveaus waarvan organisatiecultuur er een van is.

Van buiten naar binnen worden in het model zes niveaus onderscheiden: de omgeving, het externgerichte organisatiegedrag, de organisatiebronnen, de organisatiecultuur, de identiteit en de leiderschapsstijl en de visie. Deze niveaus hebben ieder een functie, die met de functies van de andere niveaus in samenhang zijn. Het niveau is hiërarchisch opgebouwd. Ieder niveau is bepalend voor de invulling van het onderliggende niveau. Alle niveaus tezamen vormen met elkaar de betekenis die de organisatie heeft.



Het model voor Logische Organisatie Niveaus

De *omgeving* waarbinnen de organisatie opereert, is het laagste niveau en wordt gevormd door alles dat relevant is voor de betreffende organisatie variërend van de afnemers van de producten



**Associates for
corporate change**

en / of diensten, toeleveranciers, aandeelhouders, vakbonden overheid etc. Uitgangspunt is dat de organisatie ten behoeve van de omgeving bestaat. Die omgeving reageert op datgene dat de organisatie als product of dienst naar buiten brengt. Meestal blijven de interne organisatieprocessen voor de omgeving onbekend. Indien de omgeving een negatieve respons geeft op de output van de organisatie kan dit het einde van de organisatie betekenen. Een positieve respons is een voor de organisatie gewenste respons.

Het tweede niveau heeft betrekking op *het gedrag van de organisatie naar haar omgeving*. Hieronder vallen alle acties die gericht zijn op dat deel van de omgeving die voor de organisatie van belang zijn. Daaronder vallen naast alle communicatieprocessen het leveren van producten en of diensten aan de omgeving.

De *organisatiebronnen* worden gevormd door de hulpbronnen van de organisatie en staan voor alle dingen die de organisatieleden nodig hebben om te kunnen denken, produceren en communiceren. Hieronder vallen machines, computers en ook de mensen in hun rol van uitvoerder met bepaalde competenties. Naast de kennis en vaardigheden plaatsen we hier ook structurele onderdelen zoals regels en voorschriften.

Het daarop volgende niveau is de *organisatiecultuur* waaronder waarden en normen vallen en de beschreven regels en procedures. Het is van belang dat cultuur heel duidelijk in relatie met de niveaus eronder wordt gezien. In de praktijk zien we vaak dat die aansluiting niet optimaal is wat een bedreiging betekent voor het overleven van de organisatie. In de volgende paragraaf zal ik hier dieper op ingaan.

Organisatie-identiteit en leiderschap beschrijven het waarom van een organisatie en vormt daarmee de kern van de organisatiecultuur. De identiteit is niet los te zien van de betekenis van de organisatie in haar omgeving. Stel bijvoorbeeld twee identiek opgezette IT afdelingen die aan systeemontwikkeling doen. De eerste heeft als identiteit "wij zijn een softwarefabriek". De tweede heeft als identiteit "Wij zijn maatwerk leveranciers". Op basis van deze identiteit valt af te leiden hoe de afdeling in haar omgeving succesvol probeert te zijn. De fabriek zal zich richten op bulkproductie, een goed opgezette softwareproductielijn. De maatwerkleverancier zal waarschijnlijk haar focus meer richten op de klant en naar specifieke oplossingen zoeken voor zijn specifieke probleem. Daarmee geeft de identiteit een sterke richting voor medewerkers waarop zij zich binnen een organisatie op dienen te focussen.



**Associates for
corporate change**

Visie tot slot vormt het meta niveau van het model. Het beschrijft niet zoals de andere niveaus wel deden, de hedendaagse realiteit. Visie slaat op de toekomst en geeft beeld aan een gewenste wisselwerking tussen de toekomstige gewenste organisatie en de toekomstige ingeschatte omgeving. Een succesvolle visie kan antwoorden geven op basis waarvan de eerste vijf niveaus voor de toekomst kunnen worden beschreven.

In het onderstaande voorbeeld wordt beschreven hoe het LON model is toegepast in een verandertraject dat tot doel had teamwerk te introduceren in teamverbanden met leden die verspreid werkten over de hele wereld. Het model bood een basis om te zoeken naar de meer ongeschreven en onzichtbare factoren die aan het organisatiegedrag ten grondslag lagen. Daarmee kon de omvang van de transitie worden bepaald om de overstap van de oude naar de nieuwe organisatie te kunnen realiseren. Mede op basis hiervan werd een veranderprogramma ontwikkeld en uitgevoerd.



De verbinding leggen tussen de verschillende niveaus en overgang van de nieuwe naar de oude situatie

Men was al een tijdje bezig met het implementeren van een nieuwe organisatie waarin veel sterker dan in de oude organisatie commercieel denken, kennis delen en pro-actief gedrag gewenst was. Het wilde allemaal niet lukken. Een project gericht op kennis delen liep vast terwijl de randvoorwaarden voor kennisdelen leken te zijn ingevuld. De technische infrastructuur in de vorm van een Intranet kennisbase die vanuit alle vestigingen in de wereld kon worden geraadpleegd was gerealiseerd. Met behulp van het LON model zijn we gaan zoeken naar de niet direct zichtbare kenmerken van de organisatie. Instrumenten die we daar onder meer voor gebruikten waren het dromenspel, kernkwaliteiten van de organisatie, metaforen. Duidelijk werd dat het gewenste gedrag niet aansloot op de normen en waarden en de missie en identiteit van de organisatie die groot was geworden door individueel ondernemerschap, old boys netwerken en machtsgestuurd denken.



**Associates for
corporate change**

Bateson niveau	'oude' organisatie	'Nieuwe' organisatie
Visie	Wij gaan de klant toegevoegde waarde leveren	
Identiteit & leiderschap	productgericht specialist probleem gericht	Oplossingen leveren voor problemen
Waarden & Normen	Kennis is macht eilandencultuur	Klant is koning Openheid informatie delen teamwerk,
Organisatiebronnen	Beheersen en controleren specialismen	Commercieel kerncompetenties
Gedrag	Intern gericht star	commercieel gretig flexibel
Omgeving	'aandeelhouder	'sterke concurrentie

Wat levert het LON model ons op?

Met dit raamwerk kunnen we beter begrijpen welke verborgen, niet zichtbare elementen ten grondslag liggen aan het gedrag dat een organisatie naar buiten toe vertoont.

Op basis daarvan zijn we beter in staat vast te stellen welke stappen er dienen te worden genomen op het terrein van cultuur en identiteit ten einde een succesvolle verandering te kunnen realiseren.

2.3. Organisatiecultuur als bepalende factor voor het succes van een organisatie

In de literatuur wordt organisatiecultuur als een van de belangrijkste voorspellers gezien voor de overlevingskracht van een organisatie. Met name de laatste jaren heeft organisatiecultuur een belangrijke plaats gekregen in managementvraagstukken met de verschijning van diverse bestsellers zoals *In search of excellence* (Peters and Waterman, 1986); *Build to last* (Collins and Porras, 1994) (Zie ook het voorbeeld).



**Associates for
corporate change**



Organisatiecultuur als drijvende kracht voor een organisatie

Organisatiecultuur wordt beschouwd als de belangrijkste kracht van bedrijven zoals Pepsi, 3M, McDonalds en Xerox. In die organisaties is het management zich bewust dat de kracht van een gedeelde visie, waarden en normen bij medewerkers gigantisch is. Een gebalanceerde organisatiecultuur afgestemd op een effectieve business strategie kan het verschil tussen succes en falen in de veeleisende competitieve context van heden ten dagen.

Het 7 essen model

Peters en Waterman zijn een van de eersten die ontdekten dat succesvolle organisaties in het bezit bleken te zijn van een krachtige en doordringende cultuur die het willen bereiken van gestelde doelen sterk in positieve zin beïnvloedde. Deze bedrijven beschikten over een set van een klein aantal waarden en normen waaraan strak de hand werd gehouden en daarnaast verwachtte men van elkaar innovatief denken en een hoge mate van initiatief in de vorm van intern ondernemerschap.

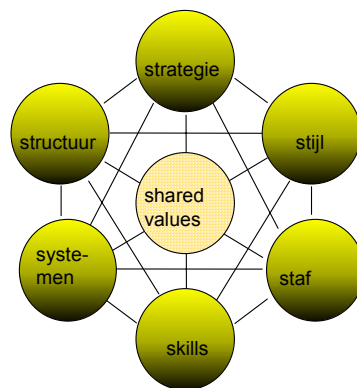
De belangrijke meerwaarde van hun werk ligt in het pleidooi voor integraal denken waarbij de samenhang tussen een zevental organisatiefactoren centraal staat:

- **Strategie:** missie de visie en de doelen, de manier waarop (hoe) en het geheel van middelen waarmee vooraf gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden. De strategie beschrijft de wijze waarop de onderneming haar concurrentiepositie probeert te verbeteren.
- **Structuur:** het resultaat van de wijze waarop taken met bijbehorende bevoegdheden (inclusief rapportagelijnen) verdeeld zijn evenals –ter compensatie daarvan- het resultaat van de inrichting van de coördinatie van die taken.
- **Systemen:** onder systemen verstaan we het gehele samenstel van formele en informele procedures dat de organisatie in staat stelt dag-in-dag-uit, jaar-in-jaar-uit te blijven functioneren.
- **Stijl:** de managementstijl ofwel de gedragspatronen die karakteristiek zijn voor het top management
- **Personeel (staff):** het type mensen in de verschillende personeels –en functiecategorieën met hun specifieke groepskenmerken, motieven en competenties (zwaktes en sterktes)



**Associates for
corporate change**

- *Skills* (vaardigheden): de aanwezige kennis en vaardigheden en het noodzakelijke gedrag waarover de medewerkers (moeten) beschikken
- *Shared values*: de bovengestelde doelen waaronder concepties en richtlijnen, een samenstelsel van –vaak- ongeschreven waarden en aspiraties die verder reiken dan een conventionele definitie van de ondernemingsdoelen.



Figuur.. Het 7 essen model (peters en Waterman, 1986)

Het model toont aan dat een verandering vanuit meerdere invalshoeken zou kunnen worden geïnitieerd. Veranderingen werden tot dan toe meestal vanuit structuur ingezet.

Daarnaast geeft dit organisatie-model aan dat veranderen op één van de elementen in het 7-s model nooit een gewenst effect kan opleveren wanneer ook niet de andere onderdelen in beschouwing worden genomen. Dit betekent dat ook cultuur meegenomen dient te worden in een verandertraject. Nelson en Burns (1986) gaan nog verder. Zij zeggen:

Hoe ingrijpend een verandering op papier ook lijkt en hoe overtuigend de redenen ervoor ook zijn, de prestaties kunnen pas werkelijk vooruitgaan, als er ook een overeenkomstige verandering, optreedt in de referentiekaders van de mensen binnen de organisatie.



**Associates for
corporate change**



Een geïntegreerde benadering bij outsourcing

Binnen de IT wereld vinden op dit moment veel outsourcingtrajecten plaats. Bij outsourcing wordt vaak veel aandacht besteed aan organisatorische, juridische en financiële zaken. Het aspect organisatiecultuur krijgt daarbij niet altijd genoeg aandacht. Jaren later worden nog de naweeën ervaren van het nalaten van het aanpakken van het samengaan van twee culturen. De organisatie wordt gekenmerkt door:

- meerdere koninkrijkes die niet of nauwelijks samenwerken;
- medewerkers die zich niet of nauwelijks thuis voelen in de 'nieuwe' organisatie
- acceptatie van andere bloedgroepen blijft uit met als gevolg dat de nieuwgevormde organisatie niet kan voldoen aan de verwachtingen van haar omgeving.

2.4. Tot slot

In deze paragraaf is een aantal invalhoeken besproken ten aanzien van organisatie cultuur. Ik zet ze nog even op een rijtje:

1. *Organisatiecultuur is een patroon van waarden en normen en verwachtingen die worden gedeeld door de leden van een organisatie.*
2. *Organisatiecultuur heeft een bindende invloed op een organisatie*
3. *Organisatiecultuur kan een belemmerende rol spelen bij veranderingen*
4. *Organisatie cultuur manifesteert zich op een niveau in een organisatie dat niet direct zichtbaar of beschreven is. Zij ligt echter ten grondslag aan het gedrag dat door de medewerkers van een organisatie naar de omgeving wordt getoond.*
5. *Organisatiecultuur vormt naast een aantal andere organisatiekenmerken de ingang om een verandertraject te initiëren. Daarbij dient altijd de samenhang met de overige organisatiekenmerken uit het 7 essen model te worden bekeken.*



**Associates for
corporate change**

3. **Organisatiecultuur is programmeerbaar: het model voor top prestatie programmering**

In de vorige paragraaf is het begrip organisatiecultuur uitgediept. Een volgende stap is de vraag hoe cultuur zich kan ontwikkelen om steeds een best fit tussen de organisatie en haar omgeving te realiseren. Dat wil ik in deze paragraaf doen aan de hand van het model voor top prestatieprogrammering dat is ontwikkeld door Nelson en Burns (1986).

De paragraaf is als volgt opgebouwd:

- Nadat de uitgangspunten voor het model zijn weergegeven zal ik de vier stadia die het fundament vormen voor het model uitvoerig beschrijven aangevuld met een aantal voorbeelden.
- Vervolgens zal ik de toepasbaarheid van het model behandelen binnen de context van deze cursus.
- De paragraaf wordt afgesloten met een kort resume.

3.1. **Uitgangspunten**

Het model voor top prestatie programmering is een *ontwikkelmodel*. Er worden vier stadia onderscheiden waarin een cultuur zich kan bevinden. Naarmate de cultuur van een organisatie zich op een hoger stadium bevindt is de organisatie in staat om in meer complexe en veranderlijke omgevingen te opereren.

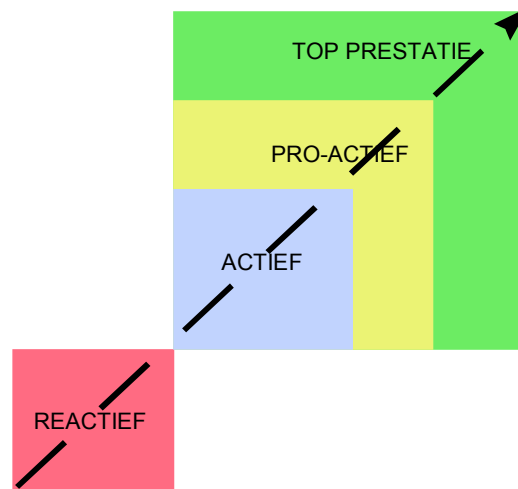
Uitgangspunt in het model is dat organisatiecultuur *programmeerbaar* is. Door interventies te plegen op elementen van de organisatiecultuur kan de organisatie worden gestuurd in de richting van een hoger volwassenheidsstadium.

De stadia die in het model worden onderscheiden zijn achtereenvolgens:

- reactieve organisatiecultuur,
- actieve organisatiecultuur,
- pro-actieve organisatiecultuur, en;
- topprestatie gerichte organisatiecultuur.



**Associates for
corporate change**



Figuur 1: Het raamwerk voor Top Prestatie Programmering

Organisatiecultuur wordt op 11 dimensies gemeten: tijd, doel, planning, veranderingsmethode, management, structuur, oriëntatie, motivatie, ontwikkelingsfase, communicatiemethode en leiderschapstijl (voor een beschrijving van de variabelen zie de bijlage). Ieder van die dimensies kent vier bestaansvormen refererend aan een van de vier ontwikkelstadia (In de bijlage is een uitwerking van de dimensies te vinden).



Associates for corporate change

Dimensie	Reactief	Actief	Pro Actief	Topprestaties leverend
Tijd	Verleden	Heden	Toekomst	stroom
Doel	Verward	Output	Resultaten	topprestaties
Planning	Rechtvaardiging	Activiteiten	Strategie	ontplooiing
Veranderingsmethode	Bestraffend	Aanpassend	Gepland	geprogrammeerd
Management	Schuldvraag	Coördinatie	Aaneensluiting	navigatie
Structuur	Verdeeld	Hiërarchisch	Matrix	netwerken
Oriëntatie	Egocentrisch	Team	Organisatie	cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Beloningen	Bijdrage	verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	Overleven	Samenhang	Overeenstemming	transformatie
Communicatiemethode	Opgedrongen	feed back	Feed forward	feed through
Leiderschapsstijl	Dwingend	Sturend	Richting gevend	stimulerend



**Associates for
corporate change**

3.2. Reactieve organisatie

De reactieve toestand is niet de begintoestand van organisaties. Het is de toestand waarin het overleven van de organisatie op het spel staat.

Als je met mensen uit de organisatie praat valt op dat ze niet het gevoel hebben dat ze iets bereiken en geen gezamenlijk doel hebben. Het gezamenlijke doel heeft vitaliteit verloren en vormt niet meer de basis voor activiteiten. Hierdoor ontbreekt het roer van een organisatie en raken delen van de organisatie op drift. Medewerkers concentreren zich op eigen doelen. Het ontbreken van een overkoepelend doel heeft gevolgen op alle niveaus.

Mensen zijn gericht op het verleden. ' Zo hebben we het altijd gedaan en zo moeten we het nu ook doen.' (een visie en gezamenlijk doel ontbreekt).

Structuur in de organisatie bestaat alleen nog op papier. In de praktijk is er sprake van losse delen die elkaar beconcurreren in de strijd om de middelen. Er bestaan vaak meerdere 'koninkrijkes' waarbinnen eigen regels en normen gelden. Het management heeft hier nauwelijks greep op.

Wat je vaak ziet in een dergelijke organisatie is dat er ontzettend veel rapporten over allerlei zaken die niet goed gaan, worden geschreven. Die rapporten worden meestal gevolgd worden door acties gericht op het verbeteren.

Dimensie	Reactief			
Tijd	Verleden			
Doel	Verward			
Planning	Rechtvaardiging			
Veranderingsmethode	Bestraffend			
Management	Schuldvraag			
Structuur	Verdeeld			
Oriëntatie	Egocentrisch			
Motivatie	pijn vermijden			
Ontwikkelingsfase	Overleven			
Communicatiemethode	Opgedrongen			
Leiderschapsstijl	Dwingend			



**Associates for
corporate change**

Er is sprake van een defensieve sfeer waardoor iedereen in de eerste plaats zichzelf probeert te redden en te beschermen. Je ziet in een dergelijke organisatie dat er geschoven wordt met verantwoordelijkheden. Er wordt stevast gedelegeerd waardoor niemand aanspreekbaar is op een bepaald resultaat.

Er is sprake van een angstcultuur waar mensen gericht zijn op het voorkomen van pijn, het vertonen van risicomijdend gedrag. Dat is niet verwonderlijk want het management is er hoofdzakelijk op gericht om zondebokken te vinden voor problemen in plaats van ze op te lossen en sturen op basis van bevelen. Daarbij is de leiderschapsstijl dictatoriaal en worden opdrachten worden zeer direct en dwingend gegeven. Juist vanwege die houding zijn ondergeschikten niet meer gemotiveerd om hun nek uit te steken, slecht nieuws te vertellen met als gevolg dat problemen pas veel te laat worden ontdekt. Er is een vicieuze cirkel ontstaan waarmee de organisatie zichzelf in stand houdt.

Het bedrijf FINYARD dat in de inleiding van dit hoofdstuk is beschreven, bevindt zich op het reactieve niveau.



Merendeel Systeem Ontwikkel organisaties acteert reactief of actief

Een groot deel van de grotere systeem ontwikkelorganisaties binnen Nederland dragen het kenmerk van een reactieve organisatie. Methodieken gericht op projectmatig en resultaatgericht werken worden niet of nauwelijks toegepast. Projecten worden slecht bestuurd en de producten worden te laat, tegen een (te) lage kwaliteit en tegen te hoge kosten afgeleverd. Afdelingen werken nauwelijks samen en ook de communicatie met de klant verloopt slecht.

Opvallend is dat mensen zeer inspanningsgericht werken. Gekeken wordt niet zozeer naar de toegevoegde waarde van een medewerker in relatie tot het behalen van een bepaald product maar meer of hij/zij aanwezig is of aan het werk is.



**Associates for
corporate change**

Er is sprake van een 'helden'cultuur. De die het gehele systeem van haver tot gort kennen. Zij, zonder wiens inbreng het onmogelijk is om iets met een systeem te doen aangezien er nauwelijks documentatie beschikbaar is. Het gaat hierbij regelmatig om bedrijfskritische systemen die bij uitval het business proces volledig kunnen doen stagneren voor een aanzienlijke periode. Een organisatie loopt daarmee nogal een risico aangezien altijd de kans bestaat dat iemand 'onder de tram loopt'. Voor de 'helden' is het moeilijk om de stap naar kennis delen aangezien hun positie en status daarmee wordt aangetast.

Een aantal organisaties heeft de stap weten te maken richting reactief

Versillende systeemontwikkel organisaties zijn er de laatste jaren in geslaagd om hun organisatie te verbeteren en van reactief naar actief te evolueren. Dat vereiste een intensief verandertraject met een looptijd van 18 tot 36 maanden. Cultuurinterventies vormden daarbij in veel van de trajecten een belangrijk onderdeel.

3.3. Actieve organisatie

Het tweede niveau in het ontwikkelmodel betreft de actieve organisatiecultuur. Startpunt hierin is dat het management een actieve rol neemt bij het formuleren van gezamenlijke doelen voor de organisatie. Daarmee wordt een basis gelegd voor gezamenlijke richting voor de organisatie. Vervolgens worden in een actieve organisatie afgeleide doelen geformuleerd in termen van output. In samenspraak tussen leidinggevende en medewerkers worden die doelen gespecificeerd en ingepland.

Samenwerken in teams en onderlinge afstemming spelen een belangrijke rol. De medewerkers spreken elkaar aan op gedrag, er worden complimenten uitgedeeld en men geeft kritiek op elkaar. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat er een basis voor vertrouwen en begrip bestaat voor elkaar en de angstcultuur zoals we die in de reactieve cultuur zagen is verdwenen. Ook als er problemen ontstaan is het van belang dat er samen gezocht wordt naar oorzaken en vooral naar oplossingen.



**Associates for
corporate change**

Actieve deelname en inzet van alle betrokkenen zijn essentieel. Zij bevorderen betrokkenheid en creëren een soort van 'scherpte' bij de mensen zodat ze ook sneller en beter opletten en reageren als er problemen ontstaan.

Dimensie	Actief		
Tijd	Heden		
Doel	Output		
Planning	Activiteiten		
Veranderingsmethode	Aanpassend		
Management	Coördinatie		
Structuur	Hiërarchisch		
Oriëntatie	Team		
Motivatie	Beloningen		
Ontwikkelingsfase	Samenhang		
Communicatiemethode	feed back		
Leiderschapsstijl	Sturend		

Het management speelt een coördinerende rol en afhankelijk van de kennis en kunde van de medewerker wordt een andere leiderschapsstijl toegepast.

Door deze ontwikkelingen ontstaat een organisatie die gericht is op output (het bereiken van doelen) in plaats van input. Wat verder opvalt is dat de gerichtheid verschuift van het individu naar het team. Bijdragen van teamleden worden bekeken vanuit het perspectief van de groepsprestatie.

De omgang wordt gekenmerkt als meer open en het is mogelijk om feedback te geven op elkaars acteren.



Is een actieve organisatie voldoende voor systeemontwikkelorganisaties?

Voor een IT organisatie die wordt gedreven door projecten biedt de actieve organisatiecultuur een basis om op het terrein van procesbeheersing de besturing van projecten goed te beleggen in een organisatie. Of dat voldoende is voor een systeem ontwikkelorganisatie is de vraag. De steeds nieuwe ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie en de veranderende vraag



**Associates for
corporate change**

vanuit de business stellen eisen aan het leervermogen van de organisatie om zich snel aan kunnen te passen. Een actieve organisatie heeft haar zaakjes meestal goed op orde maar heeft niet de capaciteit snel veranderingen door te voeren. Door het ontbreken van verbeterpotentieel – het geringe leervermogen van medewerkers en de teams- is een actieve organisatie niet in staat mee te gaan met de snel wisselende eisen en wensen die de business stelt en loopt zij al snel weer achter de feiten aan.

3.4. De pro-actieve organisatie

In een pro-actieve organisatie neemt het management de leiding in het creëren van een inspirerende en bindende visie op de toekomst. Doordat er een visie is, geeft dit ook richting aan de doelen. Men gaat meer op lange termijn plannen en de oriëntatie verschuift daarmee van de output in het heden (actieve cultuur) naar resultaten en bijdrage aan de visie in de toekomst (pro actieve cultuur). Men gaat meer op lange termijn plannen.

Met resultaat gericht verschuift de focus ook meer naar de toegevoegde waarde die de organisatie levert aan haar omgeving.

De leiderschapstijl is coachend en medewerkers worden gestimuleerd zelf initiatief te nemen (pro actief te zijn). Risico nemen en gerichtheid op groei en ontwikkeling worden openlijk gewaardeerd. Leaders zijn gericht bezig om prestaties van mensen te managen.

Wederzijds respect en vertrouwen groeien wat de basis is voor het pro-actief omgaan met problemen: deze worden tijdig ontdekt voordat ze een crisis veroorzaken.



**Associates for
corporate change**

Dimensie		Pro Actief	
Tijd		Toekomst	
Doel		Resultaten	
Planning		Strategie	
Veranderingsmethode		Gepland	
Management		Aaneensluiting	
Structuur		Matrix	
Oriëntatie		Organisatie	
Motivatie		Bijdrage	
Ontwikkelingsfase		Overeenstemming	
Communicatiemethode		Feed forward	
Leiderschapsstijl		Richting gevend	

De kracht van sterk geïnternaliseerde en gedeelde waarden binnen een pro actieve organisatie is aanzienlijk. Als het waarden en normen systeem van de organisatie duidelijk is en algemeen aanvaard wordt, vormt het een leidraad voor individueel gedrag en is er minder behoefte aan formele beleidslijnen, regels en voorschriften. Daardoor komt er een enorme hoeveelheid energie vrij, die anders gebruikt zou worden voor het ontwikkelen, opleggen en in stand houden van officiële regels. (regels waardoor een organisatie bovendien volledig kan verstarren). Die energie kan nu gebruikt worden om te werken aan het verwezenlijken van de gewenste, toekomstige toestand.



Voorbeelden van bedrijven die erin zijn geslaagd om een samenhang tussen missie en waarden te realiseren zijn.

Walt Disney
3M

Mensen gelukkig maken
Het oplossen van onopgeloste
problemen op een innovatieve wijze
Gewone mensen de mogelijkheid
bieden om dezelfde dingen kopen als
rijke mensen

Wal Mart
(supermarktketen)



**Associates for
corporate change**

3.5. De Top Prestaties leverende organisatie

In organisaties die topprestaties leveren, is men gericht op het bereiken van een hoog prestatieniveau door het ontdekken van nieuwe mogelijkheden, het zoeken van nieuwe kansen en het vrijmaken bij de mensen van de energie daarvoor. Hiervoor hebben de leiders een referentiekader nodig dat zich niet beperkt tot het vaststellen van de resultaten die nagestreefd moeten worden. Ze moeten ook zoeken naar manieren om in de toekomst de rijke en de nog onbenutte mogelijkheden van hun organisatie en hun medewerkers te verwezenlijken.

Dimensie	■	■	■	Topprestaties leverend
Tijd	■	■	■	stroom
Doel	■	■	■	topprestaties
Planning	■	■	■	ontplooiing
Veranderingsmethode	■	■	■	geprogrammeerd
Management	■	■	■	navigatie
Structuur	■	■	■	netwerken
Oriëntatie	■	■	■	cultuur
Motivatie	■	■	■	verwezenlijking
Ontwikkelingsfase	■	■	■	transformatie
Communicatiemethode	■	■	■	feed through
Leiderschapsstijl	■	■	■	stimulerend

We noemen de leiderschapstijl holistisch omdat de leiders zowel aandacht hebben voor de zakelijk prestaties als voor de persoonlijke ontplooiing en groei. De planning van een Top Prestaties leverend bedrijf is ook gericht op het continue ontplooiën van nieuwe mogelijkheden naar een hoger niveau in de toekomst.

De manier waarop veranderingen plaatsvinden, noemen we geprogrammeerd: voorwaarden voor vernieuwing (zoals het inbouwen en waarderen van creativiteit en eigen initiatief) zijn als het waren in de cultuur van de organisatie ingebouwd. De organisatie heeft de kenmerken van een lerende organisatie.

Er ontstaan binnen het bedrijf en daarbuiten ook tal van netwerken waarbinnen kennis en kunde wordt verspreid en waar zich een groot



**Associates for
corporate change**

gedeelte van het zaken doen voltrekt: kwaliteitscirkels, netwerken van managers, bestuursraden, er wordt gebruik gemaakt van denktanks.

3.6. Het toepassen van het TPP model

Tot dusver ben ik vrij uitgebreid in deze paragraaf ingegaan op de vier stadia waarin een organisatiecultuur zich kan bevinden. Belangrijk is nu natuurlijk om te weten wat het optimale stadium is voor een specifieke organisatie. Mijn beeld daarbij is het volgende:

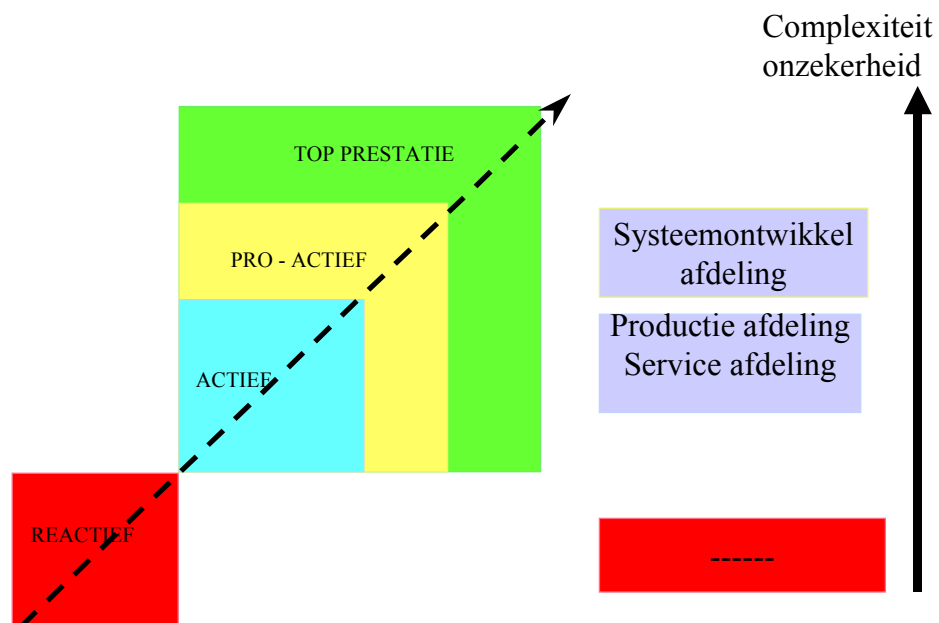
Naarmate de complexiteit van de taken en veranderlijkheid van de omgeving groter worden is een hoger ontwikkelstadium noodzakelijk.

In de praktijk betekent dat een actieve organisatie zeer goed in staat zal zijn om minder complexe taken in een stabiele omgeving uit te voeren en daarmee een optimaal bedrijfsresultaat kan behalen. Naarmate de complexiteit en onzekerheid groter worden is het gewenst om een pro-actieve of een top prestaties leverende organisatie na te streven.

Een reactieve organisatie vormt een gevaar voor zich zelf en verdient in geen van de gevallen enige voorkeur.



**Associates for
corporate change**



Systeemontwikkelafdelingen zouden minimaal op actief niveau en bij voorkeur op proactief niveau moeten kunnen opereren. Betreft het een ontwikkelorganisatie die met zeer complexe en nieuwe technologieën werkt dan kan het noodzakelijk zijn dat de organisatie op het hoogste niveau opereert.

Het TPP model is als ontwikkelmodel goed te gebruiken naast andere evolutiemodellen zoals bijvoorbeeld het Capability Maturity Model (SEI, 1994) dat wordt gebruikt bij het bepalen van de procesvolwassenheid van een Systeem ontwikkelorganisatie (zie ook van der Velden & van Tubergen, 1999; Wanrooij, 2000).

3.7. Tot slot

In deze paragraaf zijn een aantal invalhoeken besproken ten aanzien van organisatie cultuur. Ik zet ze nog even op een rijtje:

1. Organisatiecultuur is programmeerbaar.



**Associates for
corporate change**

2. Er zijn vier stadia te onderscheiden: reactief, actief, proactief en top prestatiesleverend.
3. Afhankelijk van de complexiteit en mate van onzekerheid van de omgeving waarbinnen een organisatie opereert levert een van de stadia een best fit op.



**Associates for
corporate change**

4. Het diagnosticeren van organisatiecultuur

Hoe diagnosticeer je een cultuur? Er zijn diverse methodieken om organisatiecultuur in kaart te brengen. Ieder van die methodieken heeft sterke en zwakke kanten. Het combineren van methodieken in een diagnose biedt het meeste kans op uitgebalanceerde beeldvorming.

4.1. Verschillende methoden voor cultuurdiagnose

Er bestaan meerdere methoden om een cultuur van een organisatie te bepalen. Zoals in de vorige paragrafen aan de orde is geweest is cultuur niet direct te meten. Zij kan worden afgeleid uit gedrag dat leden van een organisatie vertonen of op basis van gelijksoortige uitspraken van individuele leden van wat zij belangrijk vinden binnen de organisatie. Soms is het moeilijk om de cultuur in haar oorsprong te kunnen bepalen. De ongeschreven regels komen niet altijd naar boven. Cultuur kan zich manifesteren in vele vormen en gedaanten binnen een organisatie.

Dat kan variëren van zichtbare elementen zoals:

- de aanwezigheid van een prikklok (zie voorbeeld in de inleiding);
 - veel hiërarchische lagen of;
 - een uitgebreid overzicht van verboden gedrag dat overal binnen de bedrijfsgebouwen is opgehangen
- tot minder goed zichtbare elementen:
- afspraken worden nooit nagekomen;
 - houd je aan je rol.

Vanuit verschillende invalshoeken kan de organisatiecultuur in beeld worden gebracht. Wat dat betreft is het model voor top prestatie programmering illustratief. Daarin worden 11 dimensies onderscheiden die in combinatie de cultuur van een organisatie bepalen.

Belangrijk is dat voor het meten van een organisatiecultuur naar zowel kwantitatieve gegevens als naar kwalitatieve gegevens wordt gezocht. Kwantitatieve metingen bieden mogelijkheid om te vergelijken met andere organisaties. Zonder kwantitatieve meting is het niet goed mogelijk aan te geven in welke mate de bestaande



**Associates for
corporate change**

cultuur afwijkt van de optimale cultuur (Van Reenen en Waisvisz, 1998).

Voor het meten van cultuur kan gebruik gemaakt worden van een scala aan technieken:

Vragenlijsten

Er zijn diverse vragenlijsten in omloop waarmee organisatiecultuur vanuit verschillende invalshoeken wordt gemeten.

Observaties

Observeren van het gedrag dat mensen binnen een organisatie vertonen. De wijze waarop procedures zijn ingericht en toegepast, het wandelgangen circuit, systemen die worden gebruikt om de organisatie de besturen geven veel informatie over de waarden en normen die binnen een organisatie heersen.

Interviews

Persoonlijke gesprekken kunnen veel informatie over het waarden en normen complex opleveren.

Groepsinterviews / werkconferenties

Groepsinterviews waarin meerdere leden van een organisatie gezamenlijk gevraagd wordt om kenmerken van hun cultuur naar boven te halen bieden extra mogelijkheden voor de geofende luisteraar en observator om de verborgen organisatiecultuur naar boven te halen.

Ieder van bovengenoemde technieken kent voordelen en nadelen. Zo vraagt een vragenlijst meestal geringe inspanning van de onderzoekers maar bestaat het risico dat de respons gering is. Daar staat tegen over dat bijvoorbeeld het uitvoeren van interviews tamelijk arbeidsintensief is maar de mogelijkheid biedt om ergens dieper in te duiken.




In de volgende tabel wordt een overzicht gegeven van een aantal methodieken die kunnen worden toegepast. Het gaat hier om enkele voorbeelden. De focus bij genoemde instrumenten ligt op het onderdeel organisatiecultuur en verandering.



**Associates for
corporate change**

Naam instrument	Waar te krijgen
Employee Attitude Survey (TPP diagnose)	Werkconferentie
Diagnose Innovatievermogen van Organisaties (DIVO instrument)	Cozijnsen
Change readiness questionnaire	SEI
Cultuurdiagnose	Hofstede
Teamgedrag o.b.v. TPP	PI media
The unwritten rules of the game	Scott-Morgan

4.2. Do and don'ts bij diagnosticeren

-  Diagnosticeren van de organisatiecultuur betekent dat op een of andere manier een uitwisseling met de organisatie plaatsvindt. Om die reden dient al bij de diagnose rekening gehouden te worden dat er sprake is van een interventie. Zeker wanneer er van meer voor de organisatie zichtbare meetmethoden worden toegepast zoals interviews of vragenlijsten de diagnose een eerste interventie in het verandertraject is.
-  In verandertrajecten komt het nogal eens voor dat na het diagnosticeren van de organisatie er een lange stilte valt voor de medewerkers. Dat is jammer omdat tijdens die diagnose het bewust bezig zijn met het waarom van de organisatie en de eigen bijdrage die medewerkers daaraan leveren een momentum kan creëren om een verandering in te gaan. De lange tijd tussen diagnose en vervolgstappen kan daarmee een negatief effect hebben aangezien medewerkers.
-  Houdt rekening met de cultuur van een organisatie bij het rapporteren van de resultaten van de meting. Bij de voorbereiding van een assessment zal het management moeten worden voorbereid op de resultaten en hun eigen reacties daarop. In reactieve organisaties is de kans groot dat assessment resultaten op een reactieve manier ontvangen en geïnterpreteerd worden. Men betreft de resultaten daar niet in de eerste plaats op zichzelf, maar vooral op de anderen, bijvoorbeeld door het assessment proces zelf ter discussie te stellen. Of door de resultaten toch maar niet te communiceren naar de medewerkers. Zoiets tast het vertrouwen van de organisatie in het veranderingsproces, dat juist gericht is op vergroten van de openheid, aan.



**Associates for
corporate change**



Assessment: meten waar je bent en monitoren waar je naar toegaat

In het professionaliseringstraject bij FINYARD was als doel gesteld: zorgen dat de IT ontwikkelorganisatie haar producten levert volgens afspraak, op tijd, tegen overeengekomen kosten en met de overeengekomen kwaliteit.

Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk eerst te bepalen waar de organisatie staat ter voorkoming dat er nodeloze veranderinterventies worden opgestart.

Om een eerste referentiepunt te hebben als vertrekpunt voor de verbeteringen, is een (herhaalbare) meting een vereiste. Het CMM assessment is voor het vaststellen van de procesvolwassenheid het geschikte instrument. Om tevens een referentie voor de cultuuraspecten te hebben is op basis van het TPP model een diagnose uitgevoerd. Tot slot worden in het assessment overige relevante factoren bekeken zoals de inrichting van de management processen en het niveau van de medewerkers. De uitkomsten van de assessments worden naast elkaar gelegd en in hun samenhang geanalyseerd. De methoden variëren van het afnemen van vragenlijsten, interviews en groepssessies.

Met de resultaten uit deze drie metingen is een goede inschatting te maken van de impact van de professionalisering voor de totale organisatie. Op basis daarvan kunnen de aandachtspunten worden vastgesteld die in de veranderstrategie en planning worden opgenomen. Door het herhalen van het assessment in een later stadium kan de voortgang van het verbetertraject worden gemonitord.



**Associates for
corporate change**

4.3. Tot slot

Het diagnosticeren van de organisatiecultuur vormt een van de voorwaarden om een gerichte verandering in een organisatie te realiseren.

Voor diagnosticeren van organisatiecultuur is het belangrijk dat niet alleen de formele maar juist ook de informele organisatie onder de loep wordt genomen.

Door tussentijds in het verandertraject metingen uit te voeren en communiceren is niet alleen duidelijk hoe de vorderingen in het verandertraject verlopen maar kunnen de resultaten stimulerend en richtinggevend voor het verdere verloop van het veranderproces.



**Associates for
corporate change**

5. Het veranderen van de organisatiecultuur

In de voorgaande paragrafen is een beeld gegeven van organisatiecultuur en aspecten die een rol spelen bij het diagnosticeren van organisatiecultuur. In deze paragraaf wordt een aantal aanknopingspunten gegeven hoe vanuit een bepaalde startsituatie een traject kan worden ingezet met als doel een gewenst niveau te bereiken waarmee de organisatiecultuur aansluit op datgene dat de organisatie succesvol maakt binnen haar omgeving. Het topprestatie model dient in deze paragraaf als leidraad.

5.1. Organisatiecultuur en veranderaanpak

Hoe pak je de verandering van de cultuur aan? Zoals in het eerste hoofdstuk al is aangegeven vormt de start toch een stappenplan waarin een aantal logisch opeenvolgende stappen worden doorlopen om de gewenste verandering te realiseren. Hoewel er een zekere volgorderlijkheid bestaat is het van belang te beseffen dat een verandertraject een cyclisch en iteratief karakter heeft. Hoezeer je ook een planning van dag tot dag zou willen maken er is in dat sprake van een zekere wispelturigheid. Om met de metafoor van een reis te gebruiken; het doel is vaak duidelijk, maar de weg er te komen niet, de wegenkaarten zijn gedateerd, de weg kent vele opstoppingen en versperringen.

Toch zullen de volgende stappen min of meer in het traject voorkomen (Cozijnsen en Vrakking, 1995):

0. Interne/externe druk/eisen die tot veranderingsvragen leiden
1. Diagnose stellen
2. Visie en strategie bepalen
3. Ontwerpen en ontwikkelen
4. Het structureren van het veranderingsproces
5. Het bepalen van de veranderingsdynamiek
6. Het vaststellen van veranderingsstrategieën en implementatiemethoden
7. Het evalueren van de veranderingsresultaten



**Associates for
corporate change**

5.2. Hoe is een cultuur te beïnvloeden?

Een van de krachtigste cultuurbeïnvloedingen bestaat uit het vernieuwen van de top. Leaders zijn vaak de cultuurbeïnvloeder bij uitstek. Toch is juist het probleem dat zij ook diegene zijn die de organisatie gebracht hebben waar zij op dat moment staat. Weggeman (1997) meent zelfs dat het expliciet en direct willen veranderen van de organisatiecultuur, zonder het topmanagement te vervangen, getuigt van een gebrek aan realiteitszin of van een teveel aan ambitie. Desondanks staat in de praktijk de vervanging van het topmanagement vaak niet op de agenda (zie het onderstaande voorbeeld). Dat betekent dat in ieder geval het besef bij deze groep zal moeten ontstaan dat zij een van de eerste partijen zijn waar de veranderingen tot stand moeten komen.

Een alternatief is cultuurinterventies gericht op motivatieversterking: in die gevallen waar de noodzaak voor verandering niet maximaal is maar waar de efficiency en effectiviteit van de organisatie te laag zijn spelen veranderprogramma's met cultuurinterventies vaak een belangrijke rol met het bereiken van resultaatbetrokkenheid en motivatieversterking bij de medewerkers. Cultuurinterventies zijn op die wijze faciliterend bij structurele veranderingen.

Cozijnsen en Vrakking (1986) onderscheiden twee wegen waarlangs een verandertraject kan worden ingezet. Een structuurverandering is vaak de mest voor de hand liggende. Hierbij wordt een nieuwe indeling van de organisatie gemaakt. Zij staan een andere route voor namelijk via culturele interventies direct de functionering aanpakken met als mogelijk bijproduct nieuwe structuurregels. Cliënten zien vaak terecht sterk op tegen veel weerstand structuurveranderingen waarbij het de vraag is of die de gewenste effecten voor de organisatie zullen opleveren. Een veel charmantere invulling is door een cultuurwijziging medewerkers te mobiliseren en een situatie te creëren waar een structuurverandering een logisch gevolg is van de nieuwe manier van werken. Een voorbeeld in deze is de structuurverandering van een functioneel opgezette organisatie naar een matrixorganisatie die plaatsvond bij een systeemontwikkelafdeling. Aanleiding hiervoor vormde de behoefte om projectmatig te werken en klantgericht te zijn steeds groter werd maar waar medewerkers de grenzen van de functionele organisatie steeds storender gingen ervaren omdat steeds de klant onvoldoende werd ondersteund.



**Associates for
corporate change**



Acties die een cultuur indirect kunnen beïnvloeden

- Een structuurverandering waarbij medewerkers in andere samenstellingen worden gegroepeerd in afdelingen
- Een gewijzigde beoordelings- en beloningsstructuur
- Verhuizing naar een ander gebouw of een rigoureuze interne verhuizing
- Medewerkers mobiliseren in een participatieve ontwikkeling van nieuwe waarden en normen
- Action by doing



Met een ontwikkelbenadering krijg je de mensen mee en realiseer je verandering van cultuur

In een professionaliseringstraject was de noodzaak tot verandering beperkt. Het betrof een IT afdeling in de bancaire sector waar de kosten van de IT dienstverlening dienden te worden teruggebracht maar waar de mogelijkheden voor verandering beperkt waren. De vakbonden zouden bijvoorbeeld nooit accepteren dat er ontslagen zouden vallen. Ook paste een dergelijke aanpak niet binnen de cultuur. Gekozen werd voor een complete effectiviteitsverbetering langs professionalisering van de medewerker. Het aanspreken van de medewerkers op hun eigen rol, het verbeteren van de communicatie, het vergroten van ontwikkelmogelijkheden voor de medewerkers, het vergroten van de handelingsruimte voor de medewerkers vormden belangrijke motivatoren voor de medewerkers om van de effectiviteitsverbetering een succes te maken.

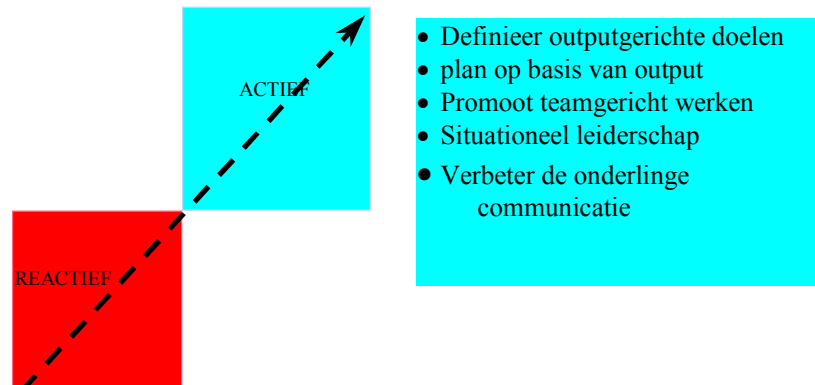
5.3. Van een reactieve cultuur naar een actieve cultuur

‘Het valt niet mee om een verandering door te voeren in een reactieve cultuur. Juist in deze cultuur is alles er op gericht zichzelf in stand te houden. Daarvoor bestaan meerdere invalshoeken. Communicatie is een van de eerste lijnen waarlangs de weerstand zich kan manifesteren. Juist in een reactieve organisatie is de invloed



**Associates for
corporate change**

van het wandelgangen circuit erg sterk. Daarnaast is het nemen van initiatief niet zonder gevaar voor een medewerker. In een afrekencultuur is 'open' communiceren niet zonder gevaar. Iemand die de ene dag nog wordt geprezen om zijn constructieve bijdrage aan de verbetering van de organisatie kan de volgende dag worden gestraft vanwege diezelfde bijdrage. Veranderen wordt niet beloond. Een van de meest essentiële stappen in de richting van een actieve cultuur is dat er fouten gemaakt mogen worden. Kritisch naar elkaars werk kijken, levert inzichten op en mogelijkheden om daadwerkelijk te verbeteren. Het vereist aan de andere kant dat je fouten kunt maken zonder daar voor te worden gestraft. Indien medewerkers zich niet veilig voelen om zich kwetsbaar op te stellen door zich te laten beoordelen door collega's is de kans klein dat zoiets een kans van slagen heeft.



Definieer outputgerichte doelen en plan op basis van die output.
Binnen een reactieve organisatie stuurt men op input, het gaat er niet om wat er wordt opgeleverd, maar dat er zichtbaar wordt gewerkt. Een goed voorbeeld is de prikklok waarmee wordt vastgelegd wanneer iemand aanwezig is maar niets zegt over zijn bezigheden. In



**Associates for
corporate change**

een actieve organisatie wordt gestuurd op output. Op basis van afspraken tussen leidinggevende en medewerkers worden targets gesteld. Het management faciliteert, coacht en monitort.

Promoot teamgericht werken en zorg dat veranderactiviteiten steeds binnen teamverband plaatsvinden. In een reactieve organisatie geldt 'ieder voor zich en god voor ons allen'. Zolang iemand niet verantwoordelijk kan worden gesteld zal hij/zij proberen met het hoofd onder het maaiveld te blijven. Om een actieve cultuur te realiseren dient samenwerking en teamgericht werken te worden geïnitieerd. Projectgroepen dienen als teams te fungeren waarbij activiteiten en mijlpalen met elkaar worden afgestemd. Teamleden zijn op de hoogte van de voortgang van het project stellen elkaar op de hoogte wanneer sprake is van afwijkingen in de plannings. Door veranderactiviteiten –trainingen, awareness sessies, invoering van nieuwe processen- zoveel mogelijk binnen het verband van functionele teams te laten plaatsvinden wordt het teamgevoel versterkt.

Zorg dat de stijl van leidinggeven aansluit op de medewerkers In een reactieve organisatie treedt het management bestraffend op. Het management laveert tussen het laten lopen van zaken en het afdwingen ervan. In een actieve organisatie speelt het management een coördinerende rol en wordt de stijl gekenmerkt door het maken van heldere afspraken, steunen en het oplossen van problemen en belonen afhankelijk van de kennis en kunde van de medewerker wordt een andere leiderschap stijl toegepast (situationeel leiderschap). Coaching van het management op dit terrein kan worden gezien als de belangrijkste interventie.

Verbeter de onderlinge communicatie door middel van vaardigheidstrainingen en faciliteer overleggen Een van de belangrijkste onderdelen voor een overgang van reactief naar actief vormt de wijze waarop binnen de organisatie wordt gecommuniceerd. Een reactieve organisatie kenmerkt zich door een weinig ontwikkelde communicatie. De medewerkers spreken elkaar niet aan, feedback wordt niet gegeven, de leiderschapsstijl kan worden gekenmerkt als eenrichtingsverkeer, doelen worden gedeeld en men is vrij individualistisch. In een actieve organisatie zien we dat de mensen elkaar aanspreken op gedrag, er worden complimenten uitgedeeld en men geeft kritiek op elkaar, het management treedt

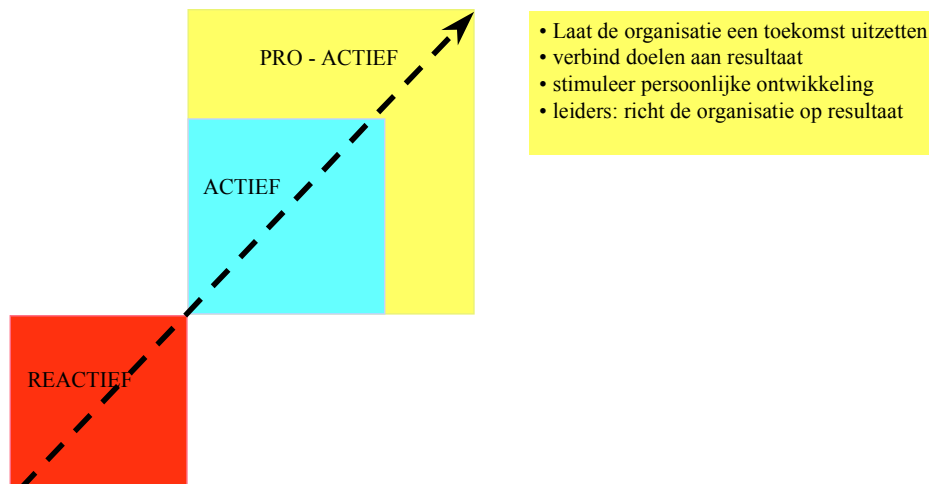


**Associates for
corporate change**

sturend op waarbij onderhandeld wordt met de medewerkers. Om dit te realiseren dienen 'veilige' omgevingen te worden gecreëerd waarin medewerkers de nieuwe communicatievaardigheden met elkaar kunnen uitproberen en uitbouwen. Daarbij kan ook coaching van team en individu worden overwogen.

5.4. Van een actieve naar een pro-actieve organisatiecultuur

Om van een actieve naar een proactieve organisatiecultuur over te gaan is vooral van belang dat de richting waarvoor de organisatie heeft gekozen door alle medewerkers wordt gedeeld en is geïnternaliseerd.



Laat de organisatie haar toekomst uitzetten.

De stap van actief naar pro-actief is vooral gelegen in ervoor te zorgen dat de organisatie zich op haar toekomst gaat richten en zelf richting gaat geven en initiatieven neemt. Voor de veranderaar betekent dat hij zich als eerste richt op het realiseren van een klimaat



**Associates for
corporate change**

waarin het denken over richting en missies en visies wordt gestimuleerd.

Verbind de doelen aan resultaat.

Voorwaarde daarbij is dat de daaruit resulteerde richtingen ook daadwerkelijk worden geoperationaliseerd in doelen en activiteiten. Juist op dat punt zie je vaak dat er wel een visie wordt geformuleerd maar dat deze geïsoleerd met andere activiteiten binnen de organisatie worden beleden. Strategische workshops maken onderdeel hiervan maar ook effectieve communicatie met de rest van de organisatie is onontbeerlijk. De visie dient niet alleen bekend te zijn bij de medewerkers maar ook te worden gedragen en beleden. Dit vereist een interactieve aanpak waarin medewerkers van de organisatie de mogelijkheid krijgen om te reageren en hun persoonlijke doelstellingen te koppelen aan die van de organisatie

Stimuleer persoonlijke ontwikkeling

De individuele medewerker dient te worden gestimuleerd om zich actief op zijn persoonlijke ontwikkeling te richten. Het opzetten van Human resource management vormt hierbij een van de kernactiviteiten. Het implementeren van beoordelingscycli, coachen, individuele ontwikkelplannen, de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 1997) kunnen daar onderdeel van uitmaken. Ten aanzien van beloningen dient een koppeling te worden gelegd tussen het bereikte resultaat en de beloning, het prestatiegericht belonen.

Management: richt de organisatie op het resultaat

De rol van het management ligt hier in het initiatief tot het uitwerken van een gedragen visie en het zorgen dat de organisatie zich in de gestelde richting blijft voortbewegen. Daarnaast dient het management haar focus continu op het resultaat dat de organisatie levert te richten.



Het toepassen van kennismangement vereist een pro-actieve of top prestaties leverende organisatiecultuur

Ik beschrijf een Research & Development groep van een multinational waarbinnen gedistribueerd opererende teams werden opgezet. De leden daarvan werden over de hele wereld



**Associates for
corporate change**

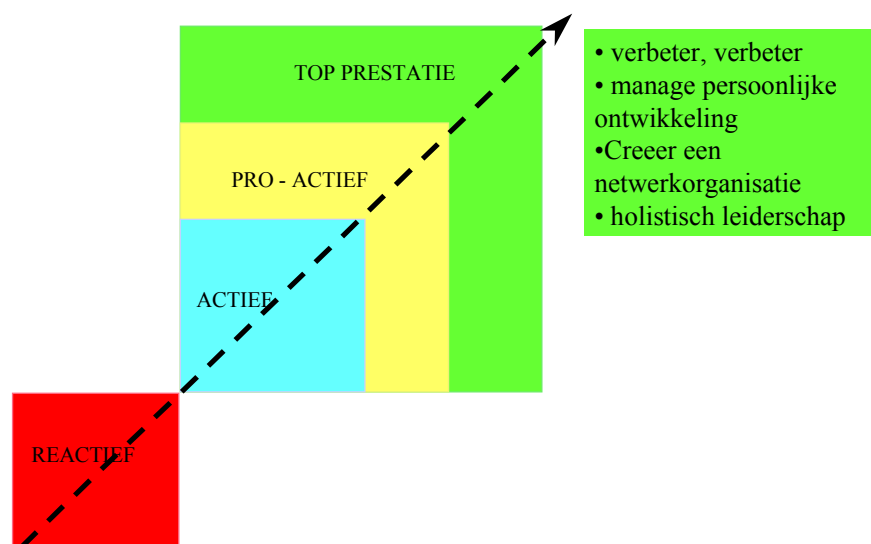
gestationeerd en zouden via een kennissysteem contact houden en elkaar op de hoogte houden van ontwikkelingen, oplossingen e.d. De organisatie was grotendeels als reactief te bestempelen. Een 'Old boys network' waar het als nieuwkomer moeilijk was om tussen te komen en de kneepjes van het vak te leren. De echte kennis was opgeslagen in de hoofden van een klein aantal medewerkers en werd nauwelijks gedeeld. Kennis is macht was min of meer de ongeschreven norm die binnen de organisatie bestond.

Eerste stap was om de bestaande status quo te doorbreken. Gevonden oplossingen voor problemen dienden te worden gedocumenteerd en toegankelijk gemaakt. Voorwaarde daarvoor was dat de medewerkers bereid waren om kennis te delen. Dat betekende dat niet het heldendom beloond moest worden maar juist het teamwerk. Dat betekende dat beoordelingssystemen moesten worden aangepast. Dat groepen op teamniveau werden afgerekend en niet alleen op individueel niveau.



**Associates for
corporate change**

5.5. Van een pro actieve naar een top prestaties leverende organisatiecultuur



Holistisch leiderschap gericht op persoonlijke ontwikkeling

Om met hun organisatie topprestaties te leveren moeten leiders werken binnen een referentiekader dat het pro-actieve prestatieniveau niet alleen handhaaft, maar zelfs nog verbetert. Hiervoor moeten ze in hun organisatie door de juiste culturele omstandigheden te scheppen, het enthousiasme en de vitaliteit creëren die kenmerkend zijn voor systemen die topprestaties leveren.

Wat betreft de interventies die voor de overgang van een proactieve naar een top prestaties leverende organisatie ligt de richting niet meer in het veranderen maar meer op een meta-niveau waar de organisatie zodanig is ingericht dat verandering een continu proces is.

Verbeter, verbeter, verbeter



**Associates for
corporate change**

Dat betekent dat er structuren worden opgezet waarin verbetering centraal staat. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij hun aandacht voor persoonlijke ontwikkeling in samenhang met de ontwikkeling van de organisatie continueren en verder groeien.

Creëer een netwerkorganisatie

Onderdeel daarin is het ontstaan van tal van netwerken waarbinnen kennis en kunde wordt verspreid en waar zich een groot gedeelte van het zaken doen voltrekt: kwaliteitscirkels, netwerken van managers, bestuursraden, er wordt gebruik gemaakt van denktanks.

Strategisch navigeren

Continue attentie is noodzakelijk dat alle systemen op elkaar zijn afgestemd en in dezelfde richting wijzen. Zorg dat de organisatie steeds goed is afgestemd op de kenmerken van de omgeving.



Je krijgt het product waar je om vraagt

Het realiseren van een ruimtevlucht is een uitermate complexe activiteit waar een eenduidige inzet van alle betrokkenen een absolute voorwaarde is voor het slagen ervan.

De slogan: 'binnen tien jaar een Amerikaan op de maan' is een voorbeeld van een geslaagd missiestatement die het de NASA mogelijk maakte om op succesvolle wijze Neil Armstrong en zijn bemanning heen naar de maan en terug naar de aarde te laten vliegen. Deze missie is gericht op het **resultaat** dat de organisatie aan de omgeving levert. NASA kan in die periode als een Top prestaties leverend cultuur worden beschouwd waarin zowel de algemeen gedragen visie als ook het continu leren en verbeteren succesvol waren geïmplementeerd. Dit was een noodzaak aangezien het realiseren van ruimtevlucht een uiterst complexe taak was en nog steeds is. Alleen door een team dat optimaal samenwerkt, in dezelfde richting en steeds weet om ervaringen direct in het ontwikkelproces meet te nemen is een succesvolle afloop mogelijk. De NASA organisatie in de jaren zestig had dat potentieel weten te operationaliseren.

Dit steekt schril af tegen de missie die NASA in de jaren negentig formuleerde voor haar verkenningsproject met onbemande ruimtevluchten naar de planeet Mars. In dat kader werd de missie





**Associates for
corporate change**

“Cheaper, Faster, Better “ geformuleerd. Een sterk op de **input** gefocuseerde slogan. Het resultaat is dat er goedkoper en sneller (meer vluchten in een korter tijdsbestek) is gewerkt, maar dat de organisatie op resultaat flink heeft moeten inboeten. Het ging zelfs zover dat individuele medewerkers kwaliteitstesten niet juist uitvoerden omdat het gevaar bestond dat het project vertraagd zou worden en daarmee niet aan de doelstelling zou kunnen voldoen. De gestelde missie bood een voedingsbodem voor ongewenst gedrag. Geen van de marsvluchten heeft aan haar vlucht doelstelling voldaan. Gesteld kan worden dat NASA is teruggevallen en zelfs reactieve trekjes is gaan vertonen.

5.6. DO's and Don'ts bij cultuurverandering


In deze sub paragraaf wordt een aantal uitgangspunten op een rijtje gezet die bij het implementeren van een cultuurverandering de lezer van nut kunnen zijn.

1.  *Veranderen van een cultuur kan nooit een doel op zich zijn.*
Het dient altijd een hoger gelegen doel te ondersteunen dat is gericht op het verbeteren van de aansluiting tussen de organisatie en de omgeving (zie punt 2).
2.  *Veranderdoelen moeten aansluiten op de businessdoelen*
Het is van belang dat die doelen niet worden geformuleerd in de richting van: 'De organisatie opereert binnen twee jaar een CMM niveau hoger' maar juist vanuit de business doelen: 'We zijn in staat onze processen beter te beheersen om producten volgens afspraak te kunnen leveren.'. In het eerste geval verwordt het veranderen een doel op zich en is de kans op een blijvende verbetering gering. In het tweede geval is er een duidelijke relatie gelegd tussen het verandertraject en de doelen van de organisatie.
3.  *Probeer een verandertraject in kleine stappen op te delen.*
Het gaat erom dat de doelen van de procesverbetering door het management worden vastgelegd. De aanpak vervolgens dient programmatisch te worden aangepakt. “het doel is helder, de weg er naartoe nog niet”. Onderdeel daarin is dat de procesverbetering



**Associates for
corporate change**

zelf binnen de context van een lerende organisatie wordt aangepakt. Juist door steeds te leren uit ervaringen en dat om te zetten in acties is het mogelijk om grip te krijgen op het veranderingsproces. Onze ervaring was dat het in een reactieve organisatie onmogelijk is om met een afgerond plan in de eerste fase te komen. Strategie en planning moet ruimte te krijgen om te rijpen in de hoofden van de betrokkenen.

4.  *De opdracht 'maak mij een lerende organisatie' is niet altijd realiseerbaar.*

Een vraag die in deze tijd vanuit Informatie technologie intensieve organisaties vaak aan organisatieadviseurs wordt gesteld is: 'help ons een lerende organisatie te worden.'. Op zich een nobel streven maar het dient wel te worden gezien vanuit een viertal vragen:

1. Waarom zou je een lerende organisatie willen creëren? Wordt dit aangegeven vanuit de doelstellingen van de organisatie.
2. Waar staat de organisatie op dit moment; reactief, actief, pro-actief

Voor veel organisaties geldt dat de waarden om te leren en te blijven leren zo ver af liggen van hun huidige organisatiecultuur dat de stap om een lerende organisatie te worden ofwel een gigantische investering vraagt waarbij nog de vraag bestaat of die ooit succesvol kan zijn ofwel überhaupt noodzakelijk is om als organisatie binnen de context waarin de organisatie opereert een lerende organisatie te worden.

Op basis van het model voor top-prestatie programmering kan worden afgeleid dat het streven naar een lerende organisatie nooit een doel op zich mag zijn doch dient te worden afgemeten aan de staat van de organisatie en de doelen die zij voor ogen heeft.

5. *Probeer zoveel mogelijk fysieke (harde) en (mentale) zachte kanten te combineren*

Het aanleren van nieuw gedrag is nooit een doel op zich. De kracht van de verandering treedt op wanneer inhoud en gedrag worden gecombineerd. Het elkaar aanspreken op het maken van fouten door middel van reviews en evaluaties vraagt om een methodiek en tegelijkertijd om een vertrouwde omgeving. Door



**Associates for
corporate change**

beide onderdelen mee te nemen verhoog je de kans op een succesvolle verandering.

6. *Zorg dat het management daadwerkelijk in staat is datgene dat zijn voorstaan te kunnen voordoen*

Het management is zelf onderdeel van een verandering.

7. *Betrek planmatig en bewust personen uit de organisatie in het verandertraject*

Het is van belang om vanaf het eerste strategisch om te gaan met de keuze voor participanten uit de organisatie bij de ontwikkeling van processen en interventies. Dit met het oog op draagvlak maar daarnaast ook met het oog op een blijvende verbetering van het ontwikkelingsproces. Het zijn de medewerkers die het uiteindelijk moeten gaan doen.

8. *Communiceer naar de organisatie dat verandering tijd kost en pas laat uitbetaalt*

De 'return on investment' wordt pas na langere tijd zichtbaar. Een van de moeilijkste opdrachten voor de betrokkenen in de organisatie is het aanspreken van geduld. Verandering kost tijd en dat betekent dat voor een professionaliseringstraject afhankelijk van het verschil tussen de bestaande en gewenste organisatie vaak meer dan twee jaar vergt.

5.7. Tot slot

Cultuur veranderen is geen doel op zich. Het dient altijd een organisatiedoel te ondersteunen dat is gericht op de omgeving. Ten tweede is aandacht voor consolideren van de verandering gewenst. De veranderingen dienen uiteindelijk zoveel mogelijk te worden belegd binnen de organisatie zelf. Dat betekent dat binnen de organisatie de benodigde kennis en vaardigheden aanwezig zijn om de bereikte situatie te continueren. Doel van de veranderaar is uiteindelijk altijd zichzelf overbodig te maken.



**Associates for
corporate change**

6. Samenvatting

Doordat het toepassen van Informatietechnologie alle dimensies van een organisatie raakt is er sprake van een nauwe relatie tussen organisatielcultuur enerzijds en IT anderzijds.

- IT biedt alternatieven voor de inrichting van organisaties, de wijze waarop het werk wordt ingevuld en bovenal het managen van informatie en kennis.
- IT afdelingen komen steeds meer onder druk te staan om te voldoen aan de wensen en eisen die van de businesskant worden gesteld.

Om aan die gewijzigde eisen en wensen te kunnen voldoen is verbetering / verandering van organisatiemiddelen noodzakelijk. Het uitgangspunt in dit hoofdstuk daarbij is:

Indien je de effectiviteit van een organisatie naar haar omgeving wilt verbeteren is de cultuur altijd een issue. Zij kan een belemmerende dan wel een versnellende invloed op een verbeterproces hebben. Het negeren van de organisatielcultuur leidt tot niet effectieve verbeteracties.

De ontwikkelingen op het terrein van de informatietechnologie dwingen organisatie om de heersende organisatielcultuur als onderwerp voor verandering te stellen.

Vervolgens is het begrip organisatielcultuur uitgediept. Daarbij is aangegeven dat organisatie nauw verbonden is met de waarden en normen binnen en organisatie en dat cultuur veranderlijk en programmeerbaar is.

De mate waarop de cultuur in balans is met andere organisatiekenmerken vormt een belangrijke voorwaarde voor het al dan niet succesvol zijn van een organisatie binnen haar omgeving.

Aan de hand van het topprestatie model is geïllustreerd hoe een organisatie kan evolueren van een actieve naar een lerende organisatie of een terugval kan ervaren in de richting van een reactieve cultuur.



**Associates for
corporate change**

Het diagnosticeren van de organisatiecultuur vormt een van de voorwaarden om een gerichte verandering in een organisatie te realiseren. Voor diagnosticeren van organisatiecultuur is het belangrijk dat niet alleen de formele maar juist ook de informele organisatie onder de loep wordt genomen.

Vervolgens is in dit hoofdstuk uitgebreid ingegaan welke interventies noodzakelijk zijn om een overgang van een reactieve naar een actieve, van een actieve naar een proactieve en van een proactieve naar een topprestaties leverende organisatie te realiseren. Daarbij is aangegeven dat voor cultuurinterventies een sterke voorkeur uitgaat naar een ontwikkelbenadering waarmee het eigendom van de gehele organisatie wordt bereikt.

Cultuur veranderen is geen doel op zich. Het dient altijd een organisatiedoel te ondersteunen dat is gericht op de omgeving. Ten tweede is aandacht voor consolideren van de verandering gewenst. De veranderingen dienen uiteindelijk zoveel mogelijk te worden belegd binnen de organisatie zelf. Dat betekent dat binnen de organisatie de benodigde kennis en vaardigheden aanwezig zijn om de bereikte situatie te continueren. Doel van de veranderaar is uiteindelijk altijd zichzelf overbodig te maken.



**Associates for
corporate change**

Verder lezen?

Associates for Corporate Change (zie www.associatescc.com)

Bateson, G. (1979) *Mind and Nature*. New York: Bantam books, 1979.
Collins J.C. and J.I. Porras (1998) *Build to Last*. Century Ltd, ISBN 0-7126-7961-8.

Cozijnsen, A. en W. Vrakking: *Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering*. 1998 Samsom, Alphen a/d Rijn, ISBN 90 14 05011 9.

Cummings, Ten C. Worley: *Organization Development & Change*. 1997 International Thomson Publishing, Cincinnati, Ohio, USA, ISBN 0 314 20149 1.

Hofstede, G (1991) *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. McGraw-Hill, Inc. ISBN 90-254-6913-2

Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1996) *Op kop met de balanced scorecard: strategie vertaald naar actie*. Business bibliotheek uitgeverij contact. ISBN 90-254-23035

Morgan, G. (1986) *Images of Organisations*, Scriptum management, Sage publications. ISBN 90-71542-47-5

Nelson and Burns (1986) *Top prestatie programmering: een schema voor de transformatie van organisaties*. In: John Adams (ed.) *Transformatie, Van produktgericht naar mensgericht ondernemen*, Lemniscaat b.v. Rotterdam 1986. ISBN 90-6069-630.

Reenen, G.J. van en B. Waisfisz (1995) *Organisatiecultuur als beleidsinstrument: meten is weten*, SMO-Informatief 95-5.
Scott-Morgan, P (1994) *The unwritten rules of the game: master them, shatter them, and break through the barriers of organisational change*. McGraw-Hill, Inc. ISBN 0-07-057075-2

Senge, P. (1990) *The leader's new work: Building learning organizations*.



**Associates for
corporate change**

Software Engineering Institute / Carnegie Mellon University (1994)
The capability Maturity Model: guidelines for improving the software
process. Addison Wesley Longman Inc. ISBN 0-201-54664-7.

Tapscott, D. (1995) The digital economy: promise and peril in the age
of networked intelligence, McGraw-Hill, ISBN 0-07-063342-8.

Velden van der, J.M and Tubergen, T.van (1999) Professionalisering
van een SO organisatie, Informatie mei 1999.

Wanrooij, W (2002) Corporate change de weg naar topprestaties.
ISBN 90 5594 259 6

Weggeman, M. (1997) Kennismanagement: inrichting en sturing van
kennisintensieve organisaties, scriptum management. ISBN 90-5594-
087-9



**Associates for
corporate change**

Bijlage 1: uitwerking factoren Top Prestatie Model

Tijd Welk tijdsframe wordt gehanteerd voor het nemen van beslissingen	R	Verleden	Terug kijken; gericht op de schuldvraag .
	A	Heden	Wat gebeurt er op dit moment en wat doen we nu (korte termijn)
	P	Toekomst	Wat doen we op dit moment om doelen te bereiken (lange termijn)
	T	Stroom	Wat doen we op dit moment, rekening houdend met wat we in het verleden deden en met waar we in de toekomst zouden willen zijn
Doel	R	Difuus	Geen
	A	Output	Produceren (gericht op het leveren van output)
	P	Resultaten	Bijdragen aan de resultaten van het bedrijf
	T	Topsprestaties	Overtreffen van verwachtingen van het bedrijf (en klant) en behouden van hoge professionele standaarden
Planning	R	Rechtvaardiging	Enorme hoeveelheden papierwerk die de status quo beschermen. Gedreven door de angst van het niet in staat zijn om het bestaan te rechtvaardigen.
	A	Activiteiten	Geplande activiteiten gericht op realiseren van korte termijn doelen.
	P	Strategie	Geplande lange termijn resultaten en strategieën om die resultaten te bereiken
	T	Geprogrammeerd/ evolutionair	Doorlopende geplande evolutie van de organisatie in de richting van een nog veel belovender toekomst.
Veranderings methode	R	Bestraffend	Door medewerkers te vertellen wat fout is en het straffen van verkeerd gedrag.
	A	Aanpassend	Medewerkers vertellen welk gedrag gewenst is, medewerkers passen hun gedrag aan afhankelijk van de behoefte van klanten.
	P	Gepland	Door geplande interventies gericht op het implementeren van gedeelde waarden en normen
Management	T	Geprogrammeerd	Gedragsverandering is onderdeel van het gedrag van de medewerker en vormt een continu proces
	R	Schuldvraag	Het zoeken van een zondebok; gericht op het individu
	A	Coördinatie	Coördineren van de inspanningen van medewerkers binnen teamverband
	P	Aaneensluiting	Opereren als deel van een bedrijfsproces waarbij meerdere afdelingen zijn betrokken. Daarbij gericht op de aaneensluiting van de doelen van de andere afdelingen.



**Associates for
corporate change**

Structuur	T	Navigerend	Stimuleren, zorg voor mensen, zorg voor de condities waarin de veranderingen plaatsvinden
	R	Gefragmenteerd	Ontbreken van een transparante structuur of een niet functionerende structuur
	A	Hiërarchisch	Klassieke hiërarchische structuur
	P	Matrix	Matrix organisatie
	T	Netwerken	Organisatie als een netwerk van bedrijven / extended enterprise
Orientatie Wat is het belangrijkste in het werk van de medewerker	R	Ik	Egocentrisch
	A	Team	Het team
	P	Organisatie	De organisatie waar hij voor werkt
	T	Cultuur	Opnieuw de medewerker zelf maar nu als lid van een team. Hij leeft daarmee volgens de cultuur van de organisatie uit vrije wil
Motivatie; Wat is de drijver voor gedrag	R	Pijn vermijden	Voorkomen van fouten maken
	A	Beloning	Ontvangen van beloningen en erkenning
	P	Bijdrage van anderen	Gestimuleerd door de bijdragen van anderen in het team
Ontwikkeling	T	Ontplooiing	In de gelegenheid om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen
	R	Overleven	Gering enthousiasme voor iets anders dan overleven.
	A	Binding	Een teamfocus in plaats van een egocentrische focus: teamleden richten zich op het belang van het team en dat van de organisatie
	P	Overeenstemming	Overeenstemming en integratie van sub organisationele doelen met het totale geheel. Leden zijn gemotiveerd door de mogelijkheid om een contributie te realiseren in het realiseren van een waardevolle toekomst en te werken als teams wiens activiteiten aansluiten op de hogere perspectieven van de organisatie.
	T	Transformatie	Continue transformatie en vernieuwing.
Communicatiemethode	R	Opgedrongen	Opdrachten worden top-down via een gefragmenteerde hiërarchische structuur gegeven. Bottom up volgt een niet te overziene papierberg. Onbereidheid om slecht nieuws te vertellen. Complimenten worden niet gegeven.
	A	Feedback	Positieve terugkoppeling is standaard in alle niveaus van de organisatie.
	P	Feed forward	Op waarden gebaseerde communicatie gericht op het verkrijgen van commitment.
	T	Feed trough	Waardering over de rijke erfenis, de trotse tradities, en positieve legendes die de oorspronkelijke waarden van de organisatie uit het verleden bevatten. Het communiceren van diepgaande kennis



**Associates for
corporate change**

Leadership

R	Dwingend	over de huidige situatie en het communiceren van een gedetailleerde visie van de toekomst die ze willen creëren. Onvolwassen en vaak grof. Een bestraffende, dictatoriale stijl.
A	Sturend	Leider en coach die motiveert en beloont middels positieve terugkoppeling, prijzen en financiële bonussen op basis van geleverde diensten.
P	Richting gevend	Zorgdragen dat de organisatie gericht blijft op haar doelstellingen. Denk strategisch en handel systematisch. Ontwikkelen een klimaat van vertrouwen en wederzijdse ondersteuning.
T	Stimulerend	Leg de macht bij de medewerkers zodat zij de energie en de vrijheid hebben om creativiteit en vernieuwing te realiseren. Leid op basis van een sterk zorggevoel voor de volgelingen: een band van sterk emotionele commitment en wederzijdse loyaliteit.