

Het realiseren van een cultuuromslag

Er wordt de laatste tijd vaak gesproken over de noodzaak van een cultuuromslag, bij DNB, de Nivra, maar ook bij individuele bedrijven. De noodzaak voor een cultuuromslag ligt in fundamentele veranderingen in de economie en in sociale veranderingen. In dit artikel wordt uitgelegd wat cultuur wel is en wat niet, wat een cultuuromslag is, hoe deze is te realiseren en wat en wie daarbij nodig zijn. Cultuuromslag blijkt van een pijnlijke concreetheid te zijn.

Wat is organisatiecultuur?

Het is opvallend hoe vaak in de media allerlei problemen van organisaties worden toegeschreven aan 'cultuur'. Er wordt over gesproken dat er een einde moet komen aan de bonuscultuur, dat er bij DNB en de NIVRA een cultuuromslag nodig zou zijn. Ook managers duiden problemen in hun organisaties vaak als 'cultuur', en stellen dat er een cultuurverandering nodig is om problemen op te lossen of nieuwe kansen te pakken. Wat daarbij opvalt, is dat de term cultuur niet-analytisch wordt gebruikt, als een woordbeeld waaraan geen concrete betekenis wordt verleend, anders dan dat het over waarden, 'zachte factoren' en mensen zou gaan. Deze beperking tot 'zachte factoren' en mensgerichtheid blijkt niet te werken.

De cultuur van een sociaal systeem is de collectieve programmering van het denken, waarin aannames over afnemers, medewerkers, missie, producten, concurrenten zijn verwerkt, die in het verleden goed hebben gewerkt om doelen te realiseren en problemen op te lossen en vertaald worden in systemen en in gedragsnormen, in verwachtingen over wat werkt en wat niet en daarom worden overgedragen aan nieuwe leden van de organisatie.¹ Cultuur vervult meerdere functies²: cultuur definieert de sociale grenzen van een organisatie, verleent identiteit aan de leden, en maakt loyaliteit van de individuen aan het gemeenschappelijk doel mogelijk. Cultuur zorgt voor sociale stabiliteit en psychologische veiligheid, zorgt voor efficiency door routines in besluitvorming en interpretatie van informatie en stuurt het denken van individuen.

Als collectieve programmering van ons denken maakt cultuur onderdeel uit van *control* in de cybernetische zin van het woord. De cybernetica beschrijft dat levende systemen, biologisch, sociale systemen, economische systemen, georganiseerd zijn. De functie van deze organisatie is om (externe) informatie te verwerken om daarmee de stromen aan materie en energie te sturen om te overleven en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daarmee is control geprogrammeerd op meerdere niveaus. Niet alleen in ons DNA en zenuw-

stelsel, maar ook in de maatschappelijke instituties (wetgeving, onderwijs, media), handelsgebruiken, in het geheel van de interne organisatie (procedures, waarden, systemen, functies, beloningssysteem, etc.) en deels ook in technologie.³ De collectieve programmering van ons denken speelt zich niet alleen af binnen organisaties, maar sterker nog via de instituties van de samenleving: wetgeving, taal, onderwijs, kerk, politiek, handelstechnieken, media, opleiding van professionals e.d.⁴

Schein onderscheidt drie niveaus in het fenomeen organisatiecultuur (figuur 1).⁵ Het eerste niveau is dat van de basisassumpties over wat werkt en wat niet. Dit niveau is veelal onbewust en geldt als niet of moeilijk veranderbaar.⁶ Het tweede niveau is dat van de geuite waarden, inclusief elementen als strategie en doelen die als rechtvaardiging gelden van gedrag en beslissingen. Het derde niveau van orga-

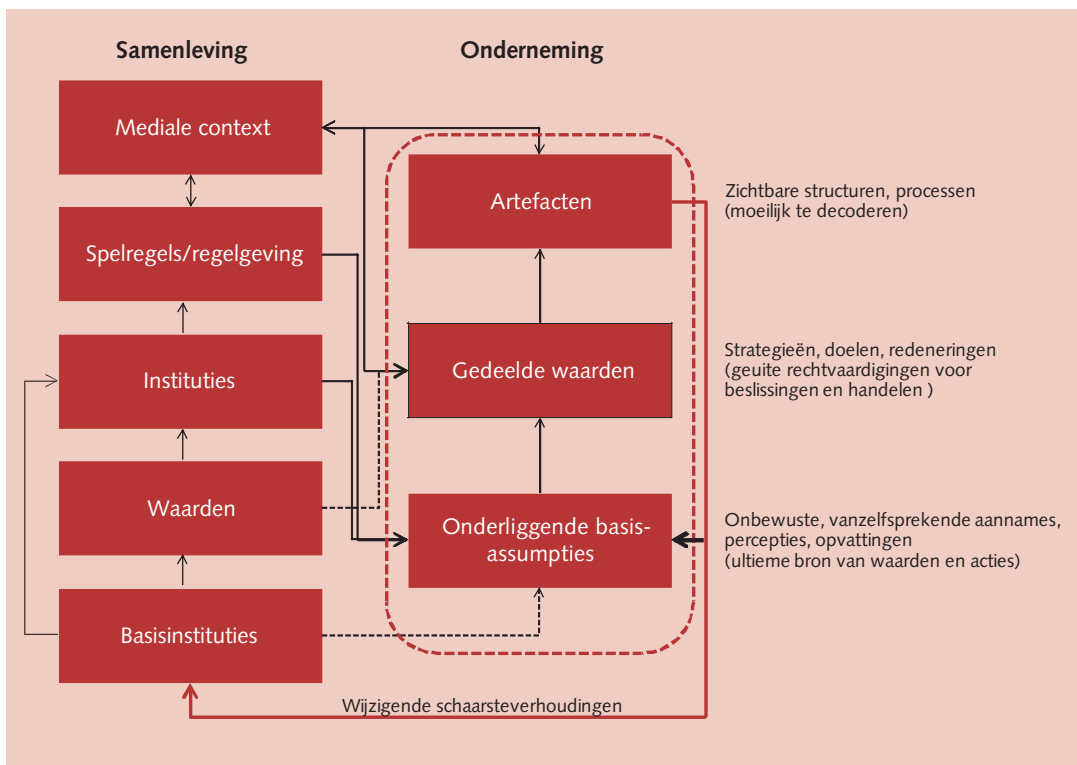
Prof. Dr. J. Strikwerda CMC, is executive management consultant en partner bij Nolan, Norton & Co., Director van het Nolan Norton Institute, en hoogleraar organisatie en verandering aan de Faculteit voor Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam

Als collectieve programmering van ons denken is cultuur onderdeel van de cybernetische control

1. Deze definitie gaat terug op de antropologe Margeret Mead en wordt ook gebruikt door Hofstede. In een iets andere formulering wordt deze definitie ook gebruikt in: Edgar Schein. (1993). *Organizational Culture and Leadership. In Classics of Organization Theory*. Jay Shafritz and J. Steven Ott, eds. 2001. Fort Worth: Harcourt College Publishers, pp. 373-374.

2. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (eighth ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
3. Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organization Behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Maar expliciete *cultural control*, waar het gaat om de beheersing van de emoties van het individu, *to control heart and minds*, moet als vorm van hegemonistische control om ethische redenen worden afgewezen.
4. Beniger, J. R. (1986). *The control revolution: technological and economic origins of the information society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
5. Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 16.
6. Schein, E. H. (1990). *A General Philosophy of Helping: Process Consultation*. *Strategic Management Review*, Spring, pp. 57-64.
7. De driedeling van organisatiecultuur (basis-assumpties, gedeelde waarden, artefacten) is ontleend aan Schein *op. cit.*
8. Beck, U., & Lau, C. (2005). *Second modernity as a research agenda: theoretical and empirical explorations in the 'meta-change' of modern society*. *The British Journal of Sociology* 56(4), pp. 525-557.

Figuur 1. De organisatiecultuur van een onderneming of instelling kan niet los worden gezien van die van de samenleving. Doordat leden van een organisatie ook deel uitmaken van de samenleving is er op alle niveaus sprake van wisselwerkingen.⁷



nisatiecultuur bestaat uit de zichtbare artefacten: organisatiestructuur, kantoorinrichting, functiebenamingen e.d. Het is vaak moeilijk na te gaan door welke aannames en uitgangspunten deze artefacten nu eigenlijk geprogrammeerd zijn. De organisatiecultuur van een onderneming kan nimmer op zich worden beschouwd, deze wordt mede bepaald door de maatschappelijke context (figuur 1).

De onderneming functioneert bij gratie van een aantal maatschappelijke instituties: vennootschapsrecht, eigendomsrecht, arbeidsrecht, overeenkomstenrecht, arbeidsverhoudingen, onderwijs, geldstelsel e.d. Schein veronderstelt in zijn definitie van organisatiecultuur dat deze maatschappelijke instituties stabiel zijn. Zodoende gaan ook veel adviseurs er van uit dat cultuurverandering binnen een onderneming van binnenuit kan worden opgepakt en gerealiseerd. De werkelijkheid is dat in de samenleving de basisinstituties, de dualiteiten gezin – niet-gezin, natuur – niet-natuur, markt – niet-markt, feiten – meningen, arbeidstijd – vrije tijd, organisatie – markt, niet meer opgaan.⁸ In veel gevallen is geen sprake meer van of-of, maar

van en-en. Ter illustratie: door het hoge percentage scheidingen en hertrouwen van ouders met kinderen leven veel kinderen tegelijk in meerdere gezinnen, respectievelijk moeten zij per verjaardag hun gezin of familie construeren. Ondertussen wordt nog wel vastgehouden aan de op de oude situatie gebaseerde instituties. Spelregels en regelgeving – om (ethisch-)gedrag te reguleren, idem bonussen – moeten op hun beurt weer gebaseerd zijn op sterke instituties willen ze effectief zijn. Eén van de basisinstituties die de laatste tijd is gewijzigd, is dat de vennootschap over het volledige vervreemdingsrecht beschikt van alle activa op basis waarvan de in de vennootschap georganiseerde onderneming draait. Daarop berust het arbeidsrecht en ook de verdeling van de *residual claim* van de onderneming. Dit is vastgelegd in wet- en regelgeving. Deze wet- en regelgeving programmeert vervolgens een aantal aspecten van de interne organisatie van de onderneming, bijvoorbeeld functiewaarderingen. Dus anders dan in Scheins model voor organisatiecultuur, worden de artefacten in zijn model in feite ook door andere factoren bepaald (geprogrammeerd) dan de assumpties van

de onderneming zelf of haar waarden. Veel moderne ondernemingen draaien op *tacit knowledge* van hun creatieve kenniswerkers en moeten dus een oplossing zien te vinden voor het gegeven dat de institutionele context conflicteert met hun businessmodel. Het door elkaar lopen van vrije tijd en werktijd impliceert dat individuen niet alleen geprogrammeerd worden door de organisatie waarvoor ze werken, maar evenzeer, en in het geval van professionals mogelijk nog sterker, door allerlei opvattingen, inzichten en informatie buiten die organisatie. Dit gegeven heeft dan ook consequenties voor hoe een cultuuromslag is te realiseren.

Prahalad's Dominant Logic

Schein geeft op de vraag: 'where does culture reside?' als antwoord: 'culture is a property of a group.'⁹ Het gevolg daarvan is dat cultuurprogramma's worden ingezet op het niveau van waarden en gedrag. Beide zijn *uitingen* van cultuur, maar niet de cultuur zelf. Een cultuurprogramma zo opgezet, is dan ook *Kurieren am Symptom*. Cultuur als collectieve programmering van de geest huist niet tussen onze oren, daar regeert het resultaat van cultuur, maar cultuur is gecodificeerd, geprogrammeerd in de systemen van de organisatie en van de samenleving.

Dit laat zich heel eenvoudig illustreren aan de functie van management control binnen ondernemingen. Merchant & Van der Stede: 'Management control includes all the devices or systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies.'¹⁰ Control wordt daarmee geprogrammeerd in het hele arsenaal van missie, waarden, functiewaardering, beloningssystemen, carrièrepaden, *performance management*, *reportable dimensions*, in het *resource-allocationproces*, attributie van beslissingsrechten, de informatievoorziening, selectie, opleiding, training en vorming van managers en medewerkers, gedragscodes, fysieke maatregelen, het systeem van *profit centers* en *cost centers*, de budgetstructuur, etc. Dit geheel, wat door Bower wordt omschreven als de *systemic context*¹¹, is er op gericht het gedrag, in termen van initiatieven en beslissingen van de leden van de organisatie te sturen. Dat het effectief is, blijkt uit het volgende. In 1970 publiceerde Bower zijn befaamde *bottom-up resource allocation process*¹² (RAP) dat breed in het bedrijfsleven wordt toegepast. In deze methode worden vanuit het hoofdkantoor strategieën en doelen geformuleerd, die van onderop uit de organisatie worden ingevuld

(*targets down-plans up*), waarbij het dan voor het hoofdkantoor de kunst is om voor de beschikbare investeringsmiddelen zo goed mogelijke plannen te selecteren en voor de businessunits om zoveel mogelijk geld voor hun plannen binnen te halen. Het is Bower zelf geweest die heeft opgemerkt dat zijn populaire *bottom-up* RAP niet meer werkt.¹³ Daarvoor zijn drie redenen. De eerste is dat zijn RAP niet kan omgaan met immateriële activa, de tweede is dat het model niet bestand is tegen de toenemende informatieasymmetrie binnen organisaties. De derde reden is dat veruit de meeste ondernemingen, wanneer ze een nieuwe strategie formuleren, verzuimen die nieuwe strategie te vertalen in een aangepaste *systemic context*. Het gevolg is dat wanneer die nieuwe strategie dan uitgewerkt moet worden met initiatieven van onderop, die initiatieven niet bepaald worden door de nieuwe, gecommuniceerde strategie, maar door de oude systemic context. Immers het is die systemic context, die geheel volgens de bedoeling daarvan, het gedrag van de meeste leden van de organisatie bepaalt.¹⁴

Waar Bower tegen aan is gelopen is wat Prahalad noemt de reïficatie van de *dominant logic* in de organisatie van de onderneming (zie figuur 2).

Cultuur ontwikkelt zich door succes van de onderneming en succesvolle businessmodellen raken in de loop van de tijd gereïficteerd in de systemen, structuren, processen, rekenregels, etc. van de organisatie. Het wezenlijke van reïficatie is dat we daarmee vergeten waartoe het middel, de interne organisatie, uiteindelijk dient; het middel wordt een norm of doel in zichzelf. Ofwel, cultuur raakt in de loop van de tijd geprogrammeerd in de systemen van de organisatie, zowel in de materiële systemen (budgetsysteem, ICT) als in het sociale systeem (rollen, identiteiten, status). Het fenomeen van dominant logic huist overigens zowel in het denken van de individuele manager als in het sociale systeem. Het corrigeren van de dominant logic van een individuele manager blijkt in de praktijk niet onmogelijk maar wel steeds moeizaam.¹⁶ Het corrigeren, herprogrammeren van een

Door het opheffen van het onderscheid tussen werktijd en vrije tijd, en door professionalisering, worden leden van een organisatie evenzeer door externe factoren geprogrammeerd als door de cultuur van de onderneming

9. Schein, 1999, p. 13.

10. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall, p. 4.

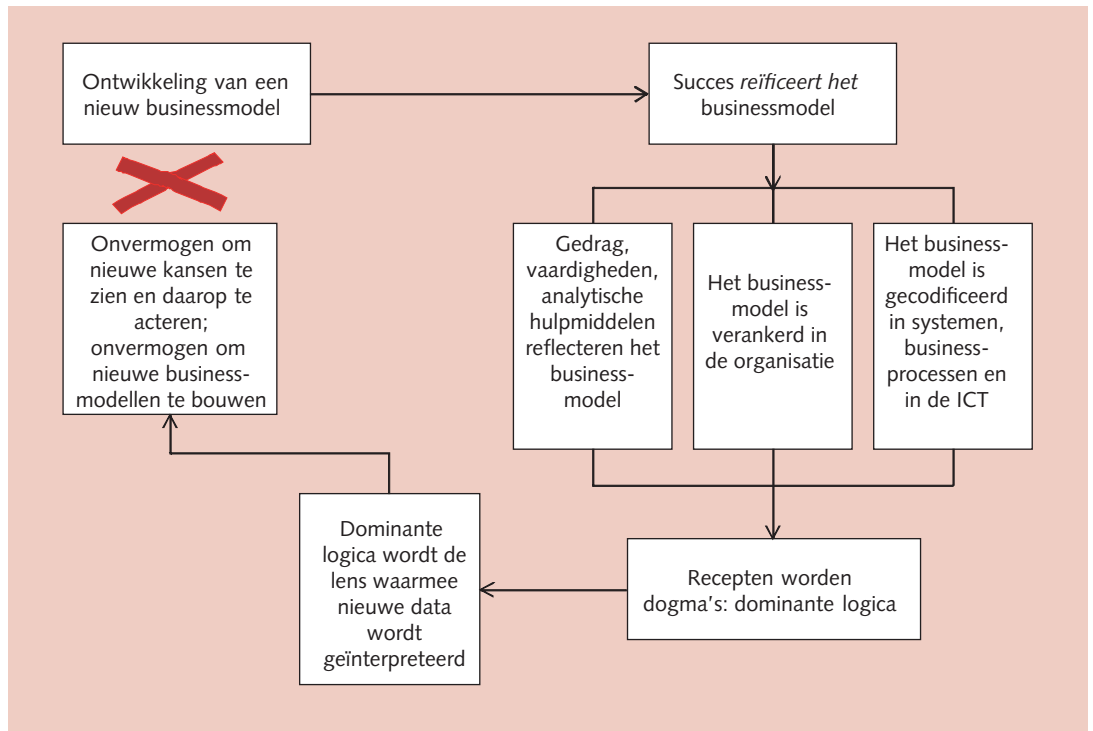
11. Bower, J. L. (2000). *The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge*. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change* (pp. 83-95). Boston, MA: Harvard Business School Press.

12. Bower, J. L. (1986). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

13. Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (Eds.). (2005). *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford: Oxford University Press. In het bijzonder ook daarin: Sull, D. N. (2005). *No Exit: The Failure of Bottom-up Strategic Processes and the Role of Top-down Disinvestment*.

14. M. Beer, R.A. Eisenstat & B. Spector (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. HBS, p. 61

Figuur 2. Hoe een (collectieve) dominante logica ontstaat en daarmee problemen oproept in het proces van adaptation.¹⁵



Een cultuuromslag is van een pijnlijke concreetheid zodat menigeen daarvoor wegvlocht

15. Prahalad, C. K. and M. S. Krishnan. 2008. *The new age of innovation: driving cocreated value through global networks*. New York: McGraw-Hill, p. 149.

16. Met andere begrippen en observaties wordt dit falen ook beschreven in Christensen, C. M. (1997). *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

verouderd gereïficeerd systeem ten behoeve van een nieuw businessmodel vergt beslissingen door mensen van vlees en bloed. Een goede bestuurder staat boven systemen en de reïfificatie daarvan en zal ingrijpen wanneer dat nodig is, hoe pijnlijk ook. Helaas blijkt dat het voorkomt dat een bestuurder onderdeel is van het systeem. Dan kan de onderneming nog gered worden doordat visionaire stafafdelingen noodzakelijke veranderingen doordrukken of dat de RvC of de aandeelhouder ingrijpt. Maar vaker zien we dat bestuurders en managers met èn een onveranderbare dominant logic èn een dominante persoonlijkheid respectievelijk rol, als onderdeel van de cultuuromslag verwijderd moeten worden om de onderneming te redden.

Cultuuromslag: het herprogrammeren van de organisatie

Als we ander gedrag in de organisatie willen ter realisering van een nieuwe strategie respectievelijk een nieuw businessmodel, dan moet de systemic context van de onderneming geherprogrammeerd worden. Deze herprogrammering is van een pijn-

lijk directe concreetheid, en wel zo dat menigeen graag daarvoor wegvlocht naar waarden en andere etherische begrippen. Wie synergieën als een essentieel element ziet in zijn businessmodel zal bonus- sen niet langer kunnen baseren op het resultaat van de businessunit.¹⁷ Wie accountmanagement over de businessunit als essentieel ziet in zijn business- model, ontkomt er niet aan om, in plaats van de businessunit, de klant als het primaire profit center te benoemen in het accounting systeem (en dus in de systemic context, het eigendom van de klant van unit naar *corporate* over te dragen en idem de gegevens over de klant). In organisaties waarin in- formatieasymmetrie de basis is voor macht zijn dit voor sommigen pijnlijke ingrepen, maar wat moet, moet. Cultuuromslag betekent ook steeds een her- schikking van de machtsverhoudingen in de orga- nisatie en macht geeft zich zelf niet op. De laatste jaren is er veel aandacht voor leiderschap in organisaties, in die zin, in meer operationele ter- men, dat medewerkers zelf initiatief nemen en niet steeds wachten tot de baas een opdracht geeft. Dat is terecht, niet alleen uit menselijk oogpunt, maar ook om daarmee het informatieverwerkend vermo- gen van een onderneming of instelling te verhogen. Het realiseren van zulk leiderschap gaat niet door

medewerkers daarop aan te spreken, maar wordt pas realiteit als er een systemic context wordt gerealiseerd waarin medewerkers ook initiatieven kunnen nemen. Daarvoor is nodig dat ze toegang hebben tot informatie: doelinformatie, waarden, externe informatie, oorzaak-gevolginformatie, informatie over kosten en opbrengsten, zodat ze integrale businesscases voor hun initiatieven kunnen opstellen. In praktische zin betekent dit dat de leiding moet besluiten de interne informatieasymmetrie op te heffen.¹⁸ Dit is wat ondernemingen als IBM, Procter & Gamble bijvoorbeeld hebben doorgevoerd.¹⁹ Daarnaast vraagt het moderne leiderschap dat medewerkers een snelle feedback krijgen op hun initiatieven en beslissingen en dat ze op een faire wijze beloond worden.

Het realiseren van een cultuuromslag bestaat uit de volgende drie hoofdstappen:

1. Het expliciet maken van het oude businessmodel, de aannames waarop dit berustte, zodat betrokkenen kunnen begrijpen (a) waarom dit businessmodel succesvol was, (b) dat de aanna-

mes niet meer opgaan, en (c) dat het succes van het oude businessmodel niet gecontinueerd kan worden;

2. Het met elkaar delen hoe het oude businessmodel is vertaald in de systemic context, structuren, beloning, informatie, eigendom van informatie, van klanten, van productiemiddelen, in het budgetproces, besluitvormingsregels, etc.;
3. Het vertalen van het nieuwe businessmodel in de systemic context van de organisatie, ofwel het programmeren van het nieuwe businessmodel respectievelijk de nieuwe strategie in de systemic context zoals die voor de meeste mensen hun gedrag stuurt. (hierbij wordt verondersteld dat er sprake is van leiderschap in het bestuur van de onderneming die zich boven die systemic con-

Een cultuuromslag betekent het decodificeren van het verouderde businessmodel uit de systemen en processen van de organisatie en het nieuwe businessmodel daarin codificeren

Tabel 1. Drie benaderingen voor cultuurverandering

De mensgerichte benadering	De verankeringsmethode van Schein	De methode van de lerende organisatie
Focus op: • Visie • Waarden • Gedrag • Leiderschap • Competenties • Samenwerking • Communicatie • Vertrouwen	1. Primaire verankeringsmechanismen 1. Waar leiders aandacht aan geven, wat ze meten en regelmatig controleren 2. Hoe leiders reageren op kritische incidenten en organisatorische crises 3. Zichtbare criteria op basis waarvan leiders schaarse middelen alloceren 4. Doelbewust rolmodellen neerzetten, opleiden en coachen 5. Zichtbare criteria op basis waarvan leiders beloning en status toekennen 6. Zichtbare criteria op basis waarvan leiders leden van de organisatie recrutereren, selecteren, promoveren, met zachte of harde hand verwijderen 2. Secondaire articulatie - en versterkende mechanismen 1. Organisatie-ontwerp, structuur 2. Systemen en procedures 3. Riten en gebruiken in de organisatie 4. Ontwerp van de fysieke ruimte, façaden en gebouwen 5. Verhalen, legendes, en mythen over mensen en gebeurtenissen 6. Formele uitspraken over de filosofie, waarden en het credo van de organisatie	1. Uitgangspunt is (het) nieuwe businessmodel(len) 2. Analyse van historische aannames, waarden, e.d., verschil duidelijk maken met die verondersteld in het nieuwe businessmodel 3. Vertaling van het nieuwe businessmodel in de elementen van de <i>systemic context</i> = voorwaarden scheppen voor gedrag zoals nodig voor het succes van het nieuwe businessmodel 4. Vertaling in de systemen van de organisatie 5. Heldere en eerlijke communicatie hierover, gericht op inhoud waarmee medewerkers in hun waarde worden bevestigd 6. Betrekken van medewerkers bij het uitwerken van wijzigingen in processen en systemen, op basis van heldere kaders 7. Gevoelige zaken als bijv. wijzigingen in machtsverhoudingen, worden op functionele momenten openlijk benoemd om emotie en inhoud van elkaar te kunnen scheiden

text weet te plaatsen en onafhankelijk daarvan een nieuwe strategie of nieuw businessmodel kan definiëren.).

We zien dus dat een cultuuromslag een combinatie vereist van (a) analyse van wat het oude —

Voor de meeste mensen geldt dat hun gedrag en hun initiatieven bepaald worden door de context waarin ze leven en werken

impliciete —business-model was en hoe het is geprogrammeerd in de systemen en genen van de organisatie, en (b) bestuurlijke inzichten over hoe een nieuw businessmodel vertaald moet

worden in de systemic context als constituerend element van de organisatie. Gegeven die vertaling kan het noodzakelijk zijn om te werken aan omher en bijscholing, respectievelijk coaching om individuen en groepen te helpen met de nieuwe situatie om te gaan of afscheid te nemen. Qua proces is daarmee een cultuuromslag verwant aan een lerende organisatie met zijn proces van constructieve wijziging.²⁰

De cultuuromslag als herprogrammering van de organisatie is één van de drie bekende (hoofd)methoden voor cultuurverandering (tabel 1).

De drie methoden voor cultuurverandering of —omslag worden hier weergegeven als hulpmiddel, opdat, wanneer in een organisatie ter tafel wordt gebracht dat een cultuurverandering of —omslag nodig is, betrokkenen elkaar de vraag kunnen stellen: volgens welke methode en waarom?

De eerste benadering, de mensgerichte benadering (tabel 1, linker kolom) richt zich vooral op visie, waarden, leiderschap. In deze methode wordt verondersteld dat het gedrag van een individu bepaald wordt door haar of zijn individuele kennis en wereldbeeld en dat het het individu zelf is dat, los van anderen, deze kennis en haar/zijn wereldbeeld bepaalt. Daarmee wordt verondersteld dat voor gedragsverandering het nodig en voldoende is om deze individuele kennis en dit individuele wereldbeeld te wijzigen. De daardoor geïnduceerde gedragsverandering leidt dan vervolgens tot een nieuwe cultuur, zo wordt verondersteld. Deze aanname gaat in de praktijk slechts voor een klein percentage van de leden van de organisatie op.²¹ Voor de meeste leden van de organisatie geldt dat hun kennis en wereldbeeld worden bepaald door hun sociale, institutionele en mediale context.²² Bovendien is een zwakte van de mensgerichte benadering dat

noodzakelijke veranderingen in de systemen van de organisatie geen of onvoldoende aandacht krijgen.

De tweede benadering (tabel 1, middelste kolom) is de verankeringsmethode van Schein.²³ In deze benadering wordt cultuur(-verandering) gerealiseerd door consistent te sturen op beoogde prestaties. Daaraan gerelateerd worden personen geselecteerd en gedeselecteerd, beloond of gestraft, resources gealloceerd e.d. Schein noemt dit de primaire *embedding* mechanismen, secundaire embedding mechanismen zijn dan structuur, systemen en procedures, rituelen, fysieke ruimte, e.d. In deze benadering wordt de historische ontstaansgeschiedenis van cultuur nagedaan, maar dan opnieuw, gericht op nieuwe doelen. Er wordt hierbij van uitgegaan dat de nieuwe 'waarheden' de oude zullen verdringen. In deze methode wordt de cultuur als het ware van boven af, vanuit het niveau van de symbolen gewijzigd. Afhankelijk van de mate van consistentie is deze methode ook wel effectief (veelal toegepast door private equity investors), maar is zij minder geschikt voor geheel nieuwe businessmodellen. In deze methode van Schein is er een risico van spanningen en verwarring, ook op de werkvloer, tussen oude aannames en opgelegde nieuwe methoden, omdat geen afscheid genomen kan worden van het oude. Deze methode zal vooral toegepast worden wanneer er geen tijd is voor diepgaande analyses.

De derde methode is cultuurverandering door middel van een lerende organisatie.²⁴ Daarbij wordt vastgesteld dat en waarom oude waarheden succes gebracht hebben maar niet meer succes zullen en kunnen brengen, er wordt een nieuwe waarheid, in de vorm van een nieuw businessmodel gezocht of geconstrueerd, dit wordt, mede via systemic context, met elkaar gedeeld, en een deel van de leden van de organisatie zal dit ook internaliseren door identificatie. Deze laatste methode lijkt zwaarder, maar past beter bij nieuwe businessmodellen en levert ook een 'schoner' resultaat. Maar toegegeven, (echt) leren gaat nooit zonder pijn. Wel blijkt in de praktijk dat het met elkaar opzetten van een historische analyse van de organisatie, in relatie tot veranderingen in de context als een leuke, stimulerende activiteit wordt ervaren, ook omdat langs deze niet-bedreigende weg heel veel duidelijk wordt.

De cultuuromslag die tegenwoordig bij veel ondernemingen nodig is, heeft zijn oorzaak in basale veranderingen in de economie: de verschuiving van materiële naar immateriële activa, de verschuiving

17. Bower, J. L. (2003). *Building the Velcro organization: Creating value through integration and maintaining organization-wide efficiency*. *Ivey Business Journal*, 68(2), pp. 1-10.
18. Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). *Power to the edge: command, control in the information age*. Washington, DC: CCRP Publication Series.
19. Zie hierover ook: Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen - Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.
20. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
21. M. Beer, R.A. Eisenstat & B. Spector (1990) *The Critical Path to Corporate Renewal*. HBS, p. 61

Aannemerij omarmt andere cultuur om verzekerd te blijven van orders

Sinds de eeuwwisseling legt de overheid meer verantwoordelijkheid bij de uitvoerders. Projecten worden 'prestatiegericht' aanbesteed. In die tijd verslechtert ook de markt en moet Van Doorn toezien dat concurrenten orders weggapen door goedkoper te offeren.

Dan breekt het besef door dat het bedrijf niet op de oude voet verder kan. Als de cultuur bij RWS verandert, moet ook de cultuur in de aannemerij veranderen, was de conclusie. 'We leverden een goede kwaliteit maar waren te duur. Onze organisatie heeft daaronder gekraakt.' De veegwagens kwamen stil te staan, terwijl de vaste kosten gewoon doorliepen.

De zes man tellende raad van bestuur van Gebr. Van Doorn, bestaande uit broers en neven van de tweede generatie, besloot daarop ruimte te scheppen voor een tweede bestuurslaag van jongere familieleden en projectleiders van buiten. Die moesten samen een nieuwe strategie ontwikkelen.

Barend van Doorn: 'Wij bleken als oudere bestuurders maar moeilijk in staat om de knop om te zetten.' Het besluit om niet langer zelf overal bovenop te zitten bij het aannemen en uitvoeren van projecten is een breuk met een traditie. De dagelijkse verantwoordelijkheid voor grote werken is verschoven van het hoogste bestuursorgaan naar het tweede echelon.

Het was wel even spannend hoe dat zou uitpakken. Nu is directeur Van Doorn blij dat hij die taak heeft losgelaten. 'Er is een andere sfeer in het bedrijf ontstaan. De jongeren willen zich waarmaken in hun nieuwe rol.' Er is een speciaal *tenderteam* ingesteld om werken van RWS te bemachtigen. 'Zonder deze keuze hadden we de aansluiting met de markt gemist', weet Van Doorn. 'We behoeven de concurrentie niet meer te vrezen.'

Bron: 14 oktober 2010, 9:00 uur, FD.nl

van gecodificeerde, niet-persoonsgebonden kennis naar ongecodeerde, persoonsgebonden kennis, informatie die niet meer een restfactor is in de productiefunctie maar een *key resource*, waardecreatie die verschuift vanuit de fabriek naar de *interface* met afnemers en of vindt plaats buiten de onderneming in de markt zelf (doordat afnemers systeemcomponenten van verschillende leveranciers zelf assembleren tot het product, bijvoorbeeld in de multimediale *home entertainment*, maar ook in de bouw). Het kan ook zijn dat

afnemers hun spelregels veranderen, waardoor toeleveranciers hun businessmodel moeten veranderen, zie de kadertekst over de Gebr. Van Doorn.

Al deze veranderingen dwingen nieuwe businessmodellen af en dus de vertaling daarvan in nieuwe organisatieontwerpen, inclusief de cultuur daarvan. Dit gegeven, dat het fundamentele veranderingen zijn in de economie en samenleving die andere businessmodellen afdwingen, heeft ook consequenties voor welke disciplines en welke kennis nodig zijn om een cultuuromslag te realiseren. Daarvoor zijn onder meer nodig:

- Strategen, om veranderingen in de omgeving te inventariseren, te duiden, in hun betekenis te vertalen naar de organisatie (businessanalyse, strategisch management, *industrial organization*);
- *Businesscontrollers* om aannames van systemen en processen te toetsen en om oude en nieuwe businessmodellen te beschrijven in termen van nieuwe processen;
- *Controllers* die de relatie tussen doelstellingen en prestatiebeloning zo kunnen formuleren dat perverse effecten, die aan elk beloningssysteem kleven, zo goed mogelijk gemitigeerd worden. Steeds vaker zal hierbij de feitelijke verschuiving in eigendomsverhoudingen meegenomen moeten worden. Daarbij blijft het kwalijk dat de wetgever hierin achterblijft door de rol van persoonsgebonden kennis niet te erkennen, deze mag nog steeds niet op de balans worden geactiveerd en kan daardoor dus ook niet rechtmatig beloond worden in de vorm van dividend daarop;
- *General managers* die hun machtspositie kunnen gebruiken om bestaande machtsverhoudingen te doorbreken, in het bijzonder waar het gaat om het elimineren van informatieasymmetrie. Dezelfde bestuurders/general managers zijn ook nodig om een *information policy* te definiëren om daarmee de functionaliteit van de IT-systemen aan te sturen, onafhankelijk van de belangen van de IT'ers;
- De bestuurder van de vennootschap die de miserie en de waardenhiërarchie zal moeten bepalen in zijn verantwoordelijkheid jegens de vennootschap, voor zover deze niet statutair zijn bepaald;
- Juristen omdat er veelal nieuwe juridische constructies nodig zijn en nieuwe contracten;
- HR-functionarissen om nieuwe selectiecriteria voor mensen op te stellen, om leidinggevend te adviseren over de implicaties van andere zelf-

22. Zie hierover bijvoorbeeld Ewen, S. (1999). *All consuming images: the politics of style in contemporary culture* (revised ed.). New York: Basic Books.
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
23. Schein, E. H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. p. 98.
24. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison Wesley.

beelden en van andere grondslagen voor motivatie bij nieuwe generaties en om te adviseren over opleiding, competentieontwikkeling en coaching.

Deze opsomming maakt ook duidelijk dat een cultuuromslag een intrinsieke verantwoordelijkheid is van het ondernemingsbestuur, het is in essentie besturen in constituerende zin zodat voorwaarden worden gecreëerd waaronder medewerkers innovatief en productief kunnen zijn.

Slot

Cultuur lijkt een ongrijpbaar fenomeen. Dat is het niet. Het probleem is eerder dat we door de zure appel heen moeten bijten om van onze oude zekerheden afstand te doen en soms ook van onze beste collega's. Voor de bestuurder is cultuur een essentiële dimensie van de onderneming. Daar hangt zoveel van af, dat de bestuurder cultuur steeds als zijn of haar variabel instrument zal moeten blijven beschouwen en hanteren: het valt niet te delegeren. De acceptatie van een cultuurverandering wordt niet zozeer bepaald door de inhoud daarvan, een beetje medewerker had toch allang gezien dat het moest gebeuren. Die acceptatie heeft veel meer te maken met de drie basisbehoeften van de mens: (psychologische) veiligheid, waardering en respect, en rechtvaardig behandeld te worden. Als die behoeften geschonden worden, dan ben je de medewerker kwijt, die haakt mentaal af. Aan die behoeften wordt niet voldaan door te praten over het belang van zachte factoren of over waarden. Aan die basisbehoeften van de mens wordt alleen voldaan door authentiek, eerlijk over de inhoud te praten: wat zal waarom waartoe wanneer hoe veranderd moeten worden, wat vraagt het en wat zullen de consequenties zijn. Mensen zijn niet tegen verandering, maar verzetten zich tegen methoden voor verandering die hun zelfrespect aantasten. Daarin ligt dan ook de toets besloten voor een effectief cultuurprogramma.