



Movum

MENSELIJK VERANDERMAGEMENT

ONDERZOEKEN EN VERANDEREN VAN ORGANISATIECULTUUR

Robert E. Quinn
Kim S. Cameron

Academic Service
ISBN 90-5261-291-9

Samenvatting: Samenvatting: Jan Drenth 0600

© Movum
Ubbo Emmiusingel 1a 9711 BA Groningen
Tel. 050 3604830
www.movum.nl

ONDERZOEKEN EN VERANDEREN VAN ORGANISATIECULTUUR

Robert E. Quinn
Kim S. Cameron

Academic Service
ISBN 90-5261-291-9

Samenvatting: Jan Drenth 0600

“Organisatiecultuur” blijkt hét onderscheidende kenmerk van succesvolle ondernemingen.

De meeste organisaties staan "met het gezicht naar de baas en met de rug naar de klant".
Probleem: Ondernemingszin en individueel initiatief is verloren gegaan in een oerwoud van interne procedures en bureaucratie. Iedereen kent dit probleem. Oplossingen meestal: er omheen gaan in plaats van bij de wortel aanpakken. Dus b.v. aparte "snelle" afdelingen opzetten, aparte projecten opstarten, kwaliteitsprojecten, business proces redesign, enz.
Sommige bedrijven is het wel gelukt: 3M, ABB, ISS b.v. Gemeenschappelijk: onwankelbaar geloof in het individu. Die bedrijven hebben drie belangrijke dingen gedaan:

1. Een gevoel van eigenaarschap creëren

Dat kan door:

- Creëren van kleine units. Niet, zoals vroeger, profit-centres of SBU's (want dat is toch allemaal centralistisch), maar heel radicaal de zaak omdraaien. Het front is belangrijk. De units worden geboren door front-initiatieven.
Opdracht voor het management: niet "de mensen motiveren", maar: zorgen dat de mensen zelf-gemotiveerd worden!
- Radicaal decentraliseren. Middelen en verantwoordelijkheden. Dus niet de controle over de middelen en de strategie in de top, maar aan het front. Vernieuwing wordt dicht bij de klant geboren. Geen autonomie, maar wel zelfstandigheid.

2. Zelf-discipline ontwikkelen

Dat kan door:

- Duidelijke standaards en verwachtingen formuleren.
- Democratisering van de informatie. Een communicatie- i.p.v. controle-systeem!
- Vergelijken van collega's met een positieve insteek.

3. Een positieve cultuur ontwikkelen

Dit kost tijd. Niet te doen door training o.i.d. Wel door:

- Management coaching. Door en van iedereen!
- Openheid. Daag uit om besluiten aan te vallen.
- Fouten-tolerantie.

Onder dit alles ligt de volgende overtuiging:

1. Mensen, individuen zijn het belangrijkste.
2. Mensen zijn te vertrouwen.
3. Mensen worden gemotiveerd door de kans om initiatief te nemen en door nieuwsgierigheid.

DE LERENDE ORGANISATIE

Continu leren van individuen is het belangrijkste. En dan niet als middel maar als doel op zich!
Lerende organisaties vervangen strategische planning. Hiervoor is belangrijk:

1. Individuele expertise continu ontwikkelen. Dat betekent:

- De goede mensen verzamelen. Dat is een taak van de top.
- Het bedrijf is een school. Investeer 5% van de omzet. (Kao).
- "Leren"gebruiken als loopbaan instrument.

2. Horizontale informatie-verspreiding

Door:

- Nieuwe informatiekkanalen (Mc Kinsey).
 - Formaliseren van horizontale verbindingen.
 - Nieuwe target formuleren. Niet alleen return on investment, maar ook de lastiger te operationaliseren targets. Vergelijk EFQM! Dimensies voor de beoordeling van mensen:
 - . Financieel (traditioneel) (Maat voor de prestaties van gisteren)
 - . Klantgerichtheid
 - . Mensgerichtheid
 - . Procesgerichtheid (Maat voor de prestaties van vandaag)
 - . Vernieuwingsgerichtheid (Maat voor de prestaties van morgen).
- Gevolg: tientallen niet-financiële maten voor performance. B.v.:
Aantal verkooppunten, offerte-score (klantgerichtheid), aantallen contacten met medewerkers, uitgaven voor training (mensgerichtheid), enz.

3. Vertrouwenscultuur

Moeilijkst. Door:

- Openheid, transparantie. Geen hoofdkantoor, maar hartkantoor.
- Eerlijkheid.
- Gedeelde core-values. Meetbaar!

Door dit alles ontstaat een "geïntegreerde netwerkorganisatie". Een organisatie die bestaat uit competence-centres.

DE ZELF-VERNIEUWENDE ORGANISATIE

D.i. niet alleen het bestaande verbeteren, maar echt vernieuwen. Daarvoor is nodig:

1. "Stretch" creëren

Door:

- Een gedeelde ambitie (emotioneel).
- Een collectieve identiteit.
- Persoonlijke commitment. Je bent geen werknemer, maar zelfstandig ondernemer.

2. Flexibiliteit creëren. Enerzijds structuren, processen, normen e.d. nodig, maar anderzijds flexibiliteit. Dat kan door bouwen van:

- Multi-dimensionaliteit. Nooit of-of, maar altijd en-en. En groot, en klein. En markt, en produkt. En global, en regionaal. En centraal, en decentraal. Matrix-organisaties, geen hiërarchie maar concentrische cirkels.
- Dynamische processen creëren. D.w.z. kerncompetenties voor bestaande taken inzetten voor vernieuwing. (Vergelijk outplacement!). Geen structuren maar processen. (Vergelijk biologisch systeem).
- Individueel matrix-denken ontwikkelen. Dat kan door een aantal M.D.-instrumenten. B.V.: niet een lineair carrière-pad, maar zoveel mogelijk verschillende ervaringen opdoen. Ook besluitvorming flexibeler organiseren, b.v. Kao decision spaces. Geen macht door positie, maar door kennis en vaardigheden. (Daardoor ook demotie gemakkelijker).

3. Het evenwicht bewust durven verstoren! Dat is lastig voor het management, want zij zitten op die plekken omdat zij de vroegere successen hebben behaald, zij kennen het (oude) spel, zij hebben de structuur vastgelegd, zij hebben de macht. Ze roepen wel dat er veranderd moet worden, maar zijn eigenlijk emotioneel (begrijpelijk) tegen verandering. Maar sommigen kunnen het wel opbrengen. Nooit tevreden zijn met de status quo. nu reorganiseren. Geef het idee van stabiliseren en simplificeren op. Rationaliseren en vernieuwen zijn geen vijanden, maar versterken elkaar.



HET BOUWEN VAN EEN GEÏNDIVIDUALISEERDE ORGANISATIE

Kern: Organisaties kunnen niet vernieuwen als ze hun mensen niet revitaliseren!

En bijna iedereen is daar tegenwoordig mee bezig: veranderen van gedrag en attitudes van de mensen. Maar meestal verkeerd gericht. B.v.: Ondernemerschap creëer je niet door beloningen en trainingsprogramma's. Ondernemerschap, creativiteit, initiatief, flexibiliteit, motivatie; het is er allemaal al! Maar dat alles wordt vaak gedood door de atmosfeer in de organisatie. Door een training of coaching wordt je niet energiek in een bloedheet Calcutta.

Niet richten op het veranderen van individueel gedrag, maar op het veranderen van de interne omgeving, de context, die het menselijk gedrag beïnvloedt. "The smell of the place".

Traditioneel heeft deze context vier kenmerken:

1. Meegaandheid, gehoorzaamheid.
2. Controle.
3. Contracten (leidt tot: Deelnemer aan economische eenheid i.p.v. leefgemeenschap).
4. Voorschriften.

Dat waren na de oorlog succesvolle kenmerken - en daardoor zijn de managers van nu gevangen van hun verleden geworden. Het enige wat je daaraan kunt doen: EEN NIEUWE CONTEXT BOUWEN! En de centrale eigenschap van een context die bevorderend werkt voor individueel ondernemerschap, zelf-lerend en zelfvernieuwend is: een context waarin twee fundamentele krachten in evenwicht gebracht worden:

- Verstand, rationalisatie, het heden, de inhoud, enz.
- Gevoel, inspiratie, de toekomst, het proces, enz.

Dan krijg je een context met vier kenmerken:

1. Discipline (geïnternaliseerde normen)
2. Steun (i.p.v. controle)
3. Vertrouwen (i.p.v. contracten)
4. Stretch

Voorbeelden: AT&T, ABB, Corning, Philips. Dat gebeurt altijd door een aantal sleutelgebeurtenissen of acties.

1. Discipline invoeren

- Duidelijke standaards en verwachtingen invoeren. ("Op tijd beginnen", "Besluiten zijn besluiten", een gedetailleerde benchmarking-studie, gedetailleerd account systeem).
- Kort-cyclische feedback invoeren. In eerlijke meetings. Calling shit shit.
- Consistente sancties invoeren.

2. Stretch creëren

Niet van dat voorzichtige.

- Een gedeelde ambitie bewerkstelligen. Door doelstellingen.
- Een collectieve identiteit creëren.
- Persoonlijke betekenis vergroten. Door geïndividualiseerde doelen.

3. Vertrouwen creëren

- Eerlijke, doorzichtige besluitvorming in de top.
- Betrokkenheid vergroten door vele projectgroepen.
- Opleiding.

4. Steun invoeren

- Toegang tot bronnen democratiseren.
- Autonomie vergroten.
- Meer onderlinge hulp. Managers worden coaches.

Die vier eigenschappen van de context hangen met elkaar samen, soms elkaar ondersteunend, soms in onderlinge tegenstelling.

Uit deze samenhang ontstaat het feitelijke **gedrag**:

- * Initiatief (stretch versus discipline)
- * Samenwerking (steun en vertrouwen)
- * Willen leren (stretch en steun)
- * Zelfvertrouwen (discipline en vertrouwen)
- * Toewijding (stretch en vertrouwen)
- * Handelen (discipline en steun)

Zo is organisatie-vernieuwing een vernieuwing van individueel gedrag.

DE VERNIEUWDE ORGANISATIE

De structuur van een organisatie wordt vaak een belangrijk probleem gevonden. De harkjes. Maar: uit onderzoek blijkt, dat structuur geen onderscheidend kenmerk is van succesvolle organisaties. Het doet er kennelijk niet zoveel toe. Als je de structuur van een organisatie wilt begrijpen, moet je kijken naar de processen die zich daarbinnen afspelen. En als je daarnaar kijkt, dan ontdek je pas een aantal gemeenschappelijkheden in kennelijk succesvolle organisaties. Die organisaties bestaan uit drie processen:

1. Het ondernemingsproces

Hierdoor wordt het ondernemend, extern gericht gedrag van managers geproduceerd.

Uitvoerende managers: Geen uitvoerders meer van beslissingen van boven, maar initiators van actie, van vernieuwing, van nieuwe kansen.

Midden-management: Geen "controllers" meer, maar de bronnen en coaches voor de uitvoerende managers.

Top-management: Ontwikkelaars van uitdagende doelstellingen.

2. Het integratieproces

Hierdoor worden de voordelen van groot (schaal, diversiteit) gecombineerd met de voordelen van klein (flexibiliteit, creativiteit).

In het ondernemingsproces spelen de uitvoerende managers de sleutelrol, in het integratieproces zijn dat de midden-managers. De verschillende rollen zijn hier:

Uitvoerende managers: Competenties aantrekken en ontwikkelen; operationele verbanden managen.

Midden-managers: Verspreide kennis, vaardigheden, ervaringen linken.

Top-managers: Normen en waarden invoeren die samenwerking steunen.

3. Het vernieuwingsproces

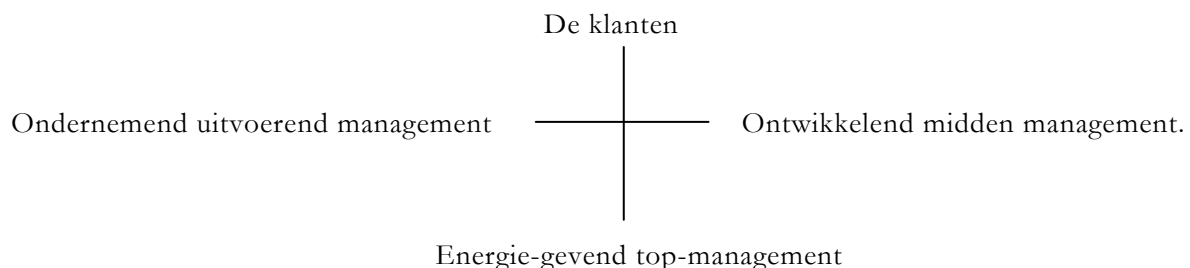
Hierdoor wordt de capaciteit van de organisatie om zichzelf continu ter discussie te stellen gecreeerd en onderhouden. Sleutelrol: topmanagement.

Uitvoerende managers: operationele verbeteringen doorvoeren.

Midden-management: Spanning tussen KT-doelen en LT-ambitie managen.

Top-management: Doelen, normen en waarden. Bron van verstoring van het evenwicht.

Als je op deze manier een "organisatiestructuur" wilt beschrijven, krijg je iets heel anders dan het gewone harkje. Dan krijg je:





En om nu een organisatie om te vormen naar een geïndividualiseerde onderneming, moet je alle drie de management"lagen" er toe brengen, dat ze bereid en in staat zijn om hun nieuwe rollen (resp. ondernemers, ontwikkelaars en leiders) te vervullen.

De nieuwe managers

Een sport-organisatie kent ook drie lagen: speler - coach - voorzitter.

Succes in de ene rol voorspelt geen succes in een andere rol. Is zelfs vrij zeldzaam.

Toch doen bedrijven dat meestal.

De rolomschrijving van de verschillende managementlagen in het vorige hoofdstuk vereisen heel verschillende persoonlijke eigenschappen en vaardigheden.

Dus moeten we weten: Wat onderscheidt een Bergkamp van een Van Gaal van een Van Praag?

Dat vereist een revolutie in HRM!

Uitvoerende managers moeten vernieuwende ondernemers worden.

Midden-managers moeten ontwikkelende coaches worden.

Top-managers moeten institutie-bouwers worden.

De belangrijkste taken van deze drie "lagen":

Uitvoerende managers

1. Creëren en najagen van groeimogelijkheden.
2. Aantrekken en ontwikkelen van bronnen en competenties.
3. Voortdurende prestatie-verbetering binnen de eigen unit managen.

Midden-managers

1. Ontwikkelen en steunen van individuen.
2. Verbinden van verspreide kennis, vaardigheden en werkwijzen.
3. De spanning tussen KT prestaties en LT ambities managen.

Top managers

1. Vastgeroeste aannames ter discussie stellen ("stretchen").
2. Normen en waarden institutionaliseren (vertrouwen en samenwerking).
3. Globaal doel en ambitie creëren.

Al het voorgaande in schema:

	Operationeel Management	Senior Management	Top Management
Rolverandering	Van operationele invoerders naar agressieve ondernemers	Van administratieve controllers naar ondersteunende coaches	Van verdelers van bronnen naar institutionele leiders
Primaire toegevoegde waarde	Prestaties verhogen door gerichtheid op productiviteit, vernieuwing en groei binnen de eigen unit.	Steun en coördinatie zodat kleine units profiteren van het grote geheel.	Creëren en invoeren van een richting, commitment en uitdaging.
Kerntaken	<ul style="list-style-type: none"> . Nieuwe groeimogelijkheden ontdekken en creëren. . Aantrekken en ontwikkelen van bronnen en competenties. . Continue prestatieverbetering binnen de unit. 	<ul style="list-style-type: none"> . Individuen ontwikkelen en ondersteunen. . Verspreide kennis, vaardigheden e.d. tussen units linken. . Spanning tussen KT prestatie en LT ambitie managen. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ingeslepen waarden ter discussie stellen en stretching doelen creëren. . Normen en waarden institutionaliseren. . Overkoepelende doelstelling en ambitie creëren.

De opgave voor het nieuwe HRM is nu: bepalen hoe de profielen van de mensen eruit zien die deze nieuwe rollen met succes kunnen vervullen en de geschikte mensen daarvoor vinden. Daarvoor staan allerlei consultants in de rij, allemaal met hun eigen instrumenten, filosofieën, enz. Veel bedrijven maken profielen voor de ideale toekomstige managers. Bv. Siemens: 22 eigenschappen, Pepsi Cola: 18 eigenschappen, AT&T: 8 eigenschappen, Philips: 12 kerncompetenties. Toch: weinig succes. Oorzaken:

- De profielen bleven te ver van de dagelijkse praktijk af ("padvinders").
- De profielen werden vaak niet echt aanvaard door het zittende management.
- Ze zijn te statisch. Ze resulteren in standaard ideaalbeelden.

Op basis van onderzoek zijn nu een aantal kerncompetenties vastgesteld, die kennelijk belangrijk zijn om die nieuwe rollen te kunnen vervullen. Model:

ROL/TAAK	ATTITUDE	KENNIS	VAARDIGHEDEN
Operationele managers	<i>Resultaatgerichte vechter</i>	<i>Detail operationele Kennis</i>	<i>Energie en kansen kunnen richten</i>
. Kansen scheppen	. Creatief, intuïtief	. Technische kennis, marktkennis	. Potentie kunnen herkennen.
. Schaarse vaardigheden en bronnen aantrekken en gebruiken	. Overtuigend, betrokken	. Kennis van interne en externe bronnen	. Mensen kunnen motiveren
. Prestaties verbeteren	. Competatief, vasthoudend	. Detailkennis van de uitvoering	. Energie kunnen mobiliseren.
Senior-managers	<i>Mens-georiënteerde integrator</i>	<i>Brede organisatie ervaring</i>	<i>Ontwikkelt mensen en relaties</i>
. Individuen ondersteunen en ontwikkelen	. Ondersteunend, geduldig	. Kennis van individuen en beïnvloeding	. Delegeren, ontwikkelen, energie geven.
. Verspreide kennis, vaardigheden linken	. Integratief, flexibel	. Kennis van groepsdynamica	. Teams kunnen bouwen
. KT en LT druk managen	. Ontvankelijk, veeleisend	. Middelen en doelen kunnen onderscheiden.	. Stress kunnen hanteren
Top managers	<i>Visionair</i>	<i>Bedrijf in de context begrijpen</i>	<i>Uitdaging en realisme in balans kunnen brengen</i>
. Vaste waarden aanvallen en uitdagende doelen stellen	. Uitdagend, stretching	. Grondige kennis van het bedrijf, de branche en de wereld	. Een opwindende, uitdagende werkomgeving tot stand kunnen brengen
. Een sfeer van samenwerking en vertrouwen scheppen	. Open minded, eerlijk	. Kennis van organisatiesystemen, culturen, processen en culturen	. Kunnen inspireren, vertrouwen kunnen wekken
. Een omvattende doelstelling creëren	. Inspirerend	. Brede kennis van verschillende bedrijven, industrieën en samenlevingen	. Conceptueel inzicht kunnen combineren met motiverende uitdagingen

Hoe kom je aan deze mensen? Recruteren uit de bestaande gelederen? Dat zijn meestal mensen met tegengestelde kenmerken, want die hadden succes in de oude omgeving. Het is moeilijker van een autoritaire manager een coach te maken, dan een coach kennis van de organisatie e.d. bij te brengen. Belangrijkst: de kolom "attitude". Kennis en vaardigheden zijn vervolgens wel bij te brengen. Dus: Hire for attitude, train for skills.



Kennis: door uitgebreide, goed doordachte trainingsprogramma's. Maar nog belangrijker: door continu te leren van collegae. En ook: functieroulatie.

Vaardigheden: door coaching. Ieder een persoonlijke mentor. Gemiddeld 15% van ieders tijd wordt besteed aan het coachen van anderen.

EEN BLAUWDRIJK VOOR ORGANISATIE-VERNIEUWING

Hoe veranderen bedrijven van traditionele divisie organisaties in geïndividualiseerde bedrijven, d.w.z. bedrijven met de volgende kenmerken: ondernemend op individueel niveau, lerend en zelf-vernieuwend. Dat gebeurt door de ontwikkeling van de in het voorgaande genoemde componenten:

- * De gedrags-context.
- * De organisatie-processen.
- * De opnieuw gedefinieerde individuele competenties.

De fout die hierbij vaak wordt gemaakt is, dat men te veel tegelijk wil veranderen.

Men wil vaak tegelijkertijd èn de prestaties van de units èn de integratie tussen de units verbeteren. Beter is, het fasegewijs te doen:

Fase 1: Prestaties per unit verbeteren ("Rationalisatie").

Fase 2: Integratie tussen units verbeteren ("Revitaliseren")

Fase 3: Geïndividualiseerde organisatie maken ("Regeneratie")

Fase 1 - Rationalisatie

Ondernemerschap invoeren.

Hardware veranderen:

Kwaliteitscriteria invoeren, die zeer ambitieus zijn. Waar ze niet worden gehaald: Repareren, verkopen of sluiten.

Staf verminderen. Managers moeten met managers praten, niet planners met planners.

Span of control vergroten, zodat delegeren noodzakelijk wordt.

Middelen decentraliseren.

Software veranderen:

(Zelf)discipline invoeren.

Zelfbeoordeling invoeren.

Steun invoeren: opleiding, training, een faciliterend (i.p.v. controlerend) hoofdkantoor.

Gedrag veranderen:

Geen nadruk meer op structuren en systemen, maar op houding en gedrag van individuen.

Ondernemend gedrag uitlokken van de uitvoerende managers.

Probleem: midden en topmanagement. Dat wordt vaak de blokkerende factor.

Tweede probleem: de units gaan wel beter werken, maar niet beter samenwerken.

Fase 2: Revitalisering

Integratie en synergie invoeren.

Hardware veranderen:

Integrerende forums vormen, overlegvormen tussen de units.

Staf omvormen tot helpers.

Excursies over en weer organiseren, om van elkaar te leren.

Software veranderen:

Cultuur, waarden, stijl.

Onderling vertrouwen stimuleren. Direct en eerlijk communiceren.

Gedrag veranderen:

Midden en topniveau omvormen tot coaches. Mensen moeten niet alleen resultaten halen, maar ook willen delen en een open houding hebben.

Fase 3: Regeneratie

Zelfvernieuwing bereiken.

Na fase 1 en 2 (die vaak jaren duren) is er geen sprake meer van een duidelijke, stabiele en zekere organisatie. Mensen zijn vaak moe en onzeker geworden. Gevaar: terugval. Vandaar deze derde fase.

Hardware veranderen:

Statische structuren verdwijnen steeds meer, de processen worden steeds belangrijker.

Verandering is continu geworden. Doelstellingen vanuit de top worden globaler.

Software veranderen:

Centrale waarden: steun en vertrouwen. Dat blijkt lastiger in te voeren dan de andere twee, "hardere" waarden (discipline en stretch). Toch belangrijk daar steeds op te hameren. BV. door speciale gelegenheden steeds te vieren, blijven trainen en onderwijzen. Ratio en emotie verbinden: dat is hier de opgave. (Hard en zacht, zuur en zoet, rationalisatie en vitalisering).

Gedrag veranderen:

Voorbeeldfunctie van de top is cruciaal. Meer tijd besteden aan vorm, minder aan inhoud!

De meeste veranderingspogingen stranden omdat ze zijn gericht op het veranderen van structuren en processen i.p.v. op het veranderen van individuele motivaties en interpersoonlijke relaties. Een centrale waarheid:

GEEN VERANDERING ZONDER VERANDERING VAN MENSEN.

Maar het is een lange weg, niet gemakkelijk.

Verbond tussen werknemer en werkgever verandert. De werknemer verhuurt zich niet langer, maar is zelf persoonlijk verantwoordelijk voor zijn welzijn. Niemand is in feite werknemer, maar een een-mans bedrijfje.

Management gaat van "strategie, structuur en systemen" naar "doelen, processen en mensen".