

Trefwoorden:

geïntegreerde organisatie,

organisatiecultuur,

externe communicatie

CULTUURMETING MET DE CHANGE CAPACITY REVIEW®

Samenhang tussen strategie, organisatie en communicatie

Samenvatting

Recente voorbeelden van beschadigde reputaties wijzen op de noodzaak van een goede afstemming tussen strategie, organisatiecultuur en externe communicatie. Cultuur als 'onderstroom' is heel bepalend voor de mogelijkheden die een organisatie heeft om te veranderen. Daarom is het van belang de cultuur goed te kennen door te meten op een aantal dimensies. Aldus kan een realistisch scenario worden opgesteld om de organisatie te revitaliseren. Het zo veel mogelijk in eigen beheer uitvoeren van veranderingsprocessen bevordert cultuurverandering. Vooral coaching, maar ook training en aanpassingen van structuur en processen kunnen daarbij instrumenteel zijn.

Strategievorming, organisatie en marketingcommunicatie vormen een samenhangend geheel. Toch nemen veel organisaties alleen de behoeften van de markt als uitgangspunt zonder naar de organisatie zelf te kijken. Ze lopen het risico door de mand te vallen doordat ze hun belofte niet waar kunnen maken. Er is winst te behalen, in meerder opzichten, indien ook naar de cultuur van de organisatie wordt gekeken.

Verscheidene recente voorbeelden van beschadigde reputaties wijzen op het belang van een dergelijke aanpak. Neem bijvoorbeeld Albert Heijn dat zich positioneerde als een bedrijf 'dat op de (uw) kleintjes let'. Niets bleek minder waar. Boekhoudschandalen, bonussen en exorbitante beloningen lieten een heel ander beeld zien. De klanten waren boos, evenals het personeel en de aandeelhouders.

Strategie als uitgangspunt

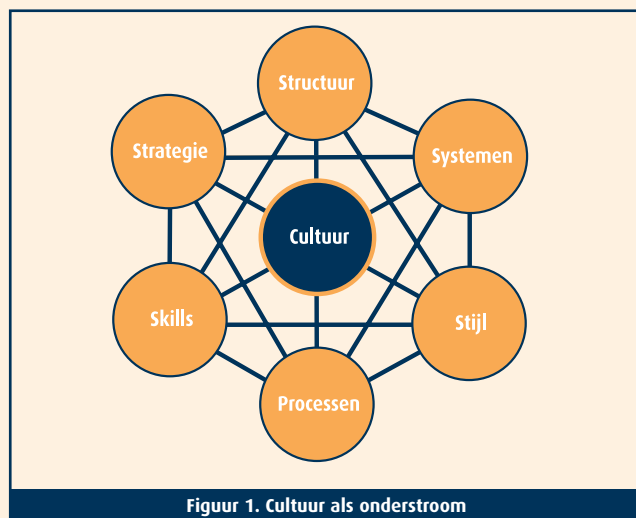
De geïntegreerde aanpak van organisaties biedt betere mogelijkheden, zeker op lange termijn. Simpel gezegd komt het erop neer dat er een sterke relatie bestaat tussen de strategie van de organisatie, de organisatiecultuur en de externe communicatie. Deze relatie dient zorgvuldig te worden gemanaged. In het artikel van Peter Schot (vanaf p. 40) wordt deze relatie verder belicht vanuit de communicatiefunctie.

De strategie van de organisatie is de weg waarlangs de organisatie, met de beschikbare middelen, zijn doelen denkt te bereiken. De behoefte van de markt vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt. De externe communicatie van organisaties wordt meestal direct van de strategie afgeleid. Het grote gevaar is dan dat er onvoldoende rekening is gehouden met wat de organisatie aankan. Een geïntegreerde aanpak biedt soelaas: strategieontwikkeling als iteratief proces waarbij steeds gekeken wordt naar de competenties van de organisatie in de ruime zin van het woord. Daarvan is de cultuur een essentieel onderdeel.

Organisatiecultuur als management-instrument

Iedere organisatie is een sociaal systeem met een kenmerkende cultuur. Cultuur wordt wel gedefinieerd als “de collectieve programmering van de menselijke geest die de leden van één groep onderscheid van die van een andere” (Hofstede). Het gaat veelal om ongeschreven codes die onweerstaanbaar richting geven aan het denken en doen van de groepsleden. Als metafoor kun je ook spreken van de ‘onderstroom’ in de branding van de zee die de zwemmer onweerstaanbaar in een bepaalde richting dwingt.

Bedrijven en organisaties hebben een eigen, kenmerkende cultuur die mede is voortgekomen uit het doel



waarmee de organisatie werd opgezet. Het gaat om “de wijze waarop de leden van de organisatie zich verhouden tot elkaar, tot hun dienst of product, en tot de buitenwereld” (Van Reenen & Waisfisz) om de doelen van de organisatie te verwezenlijken. Je zou ook kunnen stellen dat het gaat om datgene waartoe de organisatie in staat is gegeven de unieke combinatie van beschikbare mensen, procedures en structuren. Managers die hierin goed inzicht hebben, beschikken over een belangrijk managementinstrument. Ze kennen de ongeschreven codes en begrijpen hoe medewerkers gemotiveerd of gedemotiveerd kunnen raken.

Metten is weten

Lord Kelvin gaf lang geleden al aan: “Als u het niet kunt meten – als u het niet in kwantitatieve termen kunt uitdrukken – dan is uw kennis beperkt en onbetrouwbaar”. Kelvin had het over ‘temperatuur’; hij was van mening dat aan kwalificaties als ‘warm’ en ‘koud’ een subjectief element kleefte. Een getalsmatige waarde toekennen maakt het een stuk eenvoudiger om erover te praten. Ook voor cultuur gaat dit op (zie voorbeeld).

Voorbeeld: het softwarebedrijf

Vanwege teruglopende verkopen wilde een softwarebedrijf de hand in eigen boezem steken. Er werd een cultuurmeting uitgevoerd. Als je erom vroeg meenden de medewerkers dat hun organisatie buitengewoon klantgericht was. Als hen gevraagd werd hoe klantgericht, stelde men zich op het standpunt dat men software ontwikkelde met tal van interessante mogelijkheden en toepassingen voor de klant. Men zei met de klant mee te denken. De cultuurmeting leverde een heel ander beeld op, namelijk van een naar binnen gekeerd bedrijf met weinig oog voor de klant. Nader onderzoek wees uit dat er nauwelijks sprake was van consultatie van klanten. Sterker nog, men was van mening dat klanten geen verstand hadden van software, dus waarom zou je ze naar hun mening vragen. Men dacht dus niet met de klant mee, men dacht vóór de klant. Er werd in werkelijkheid geen rekening gehouden met hun wensen.

Het gaat hier om persoonlijke indrukken zonder onderbouwing, niet meer dan subjectieve en vage kwalificaties. Ook voor cultuur geldt: meten is weten.

Cultuur meten: Change Capacity Review®

Stel, u bent aangesteld om de cultuur van een organisatie in kaart te brengen. U interviewt een aantal medewerkers. Maar waar de ene werknemer ervan overtuigd is in een mensgerichte organisatie te werken, is de ander van mening dat de organisatie in het geheel niet mensgericht is. De eerste mening is gebaseerd op een positieve ervaring met personeelszaken, terwijl de tweede er zijn neus stootte en zich onheus bejegend voelde. Aldus ontstaat een onduidelijk beeld van de mate van mensgerichtheid van de organisatie. Vandaar dat het meten van cultuur een belangrijk hulpmiddel is om de objectiviteit te waarborgen. De Change Capacity Review® is met dit doel ontwikkeld, een goed onderbouwd meetinstrument, ontworpen om de cultuur van organisaties te meten op een aantal dimensies. Elk van de dimensies wordt gevormd door een aantal onderliggende indicatoren op basis waarvan de meting wordt uitgevoerd en beschrijft een bepaald aspect van de organisatie, bijvoorbeeld:

- Mate van klantgerichtheid
- Mate van marktgerichtheid
- Drive: mate van procesgerichtheid of resultaatgerichtheid
- Betrokkenheid van de medewerkers
- Intensiteit van controle en bijsturing
- Teamgeest
- Verandercapaciteit

Naast deze dimensies levert een meting ook informatie op over leiderschapstijlen.

De resultaten van de meting zijn:

- objectief; de meting is zodanig opgezet dat de deelnemers niet kunnen weten om welke dimensie het gaat, of dat het om positief of negatief gaat. Sociaal wenselijke antwoorden zijn dus niet mogelijk.
- waardenvrij; een hoge score betekent niet automatisch goed of slecht. Een score krijgt pas betekenis in het licht van strategische overwegingen.

De betekenis voor een manager van een dergelijk in-

strument is dat hij daarmee beschikt over een managementinstrument dat helder inzicht verschaft in de organisatie en met name in de wijze waarop de medewerkers in de organisatie omgaan met elkaar, met hun werk en met de markt. Mogelijke aanleidingen om een dergelijk instrument in te zetten:

- Behoeftte aan een beter inzicht in het reilen en zeilen van de organisatie. Het rommelt in de organisatie, er wordt geklaagd en gemord zonder dat precies duidelijk wordt waarom. Dit uitgangspunt leidt meestal tot acties gericht op organisatieverandering.
- Invoering van een nieuwe strategie. Zonder gedegen kennis van het collectieve gedrag in de organisatie zou invoering van een nieuwe strategie wel eens op een fiasco kunnen uitlopen. Dit uitgangspunt kan leiden tot een aanpassing van de strategie en/of acties gericht op organisatieverandering.
- Een voorgenomen fusie of samenwerking tussen organisaties. Gedegen kennis van de cultuur is essentieel om de haalbaarheid te toetsen en om het integratieproces pro-actief aan te pakken en niet te wachten tot het fout loopt.

Interpretatie van meetresultaten

Scores op elk van de dimensies krijgen betekenis door te kijken naar de strategie van de organisatie. Door daar goed naar te kijken, aan de hand van de dimensies van het onderzoeksmodel, kun je afleiden hoe men in de organisatie te werk zou moeten gaan.

Voorbeeld: het elektriciteitsbedrijf

Een Japans nucleair elektriciteitsbedrijf haalde de wereldpers. Gebleken was dat de werknemers ernstige gezondheidsklachten hadden. De oorzaak was dat men in dit bedrijf de veiligheidsprocedures aan de laarzen laptte. Men was ertoe over gegaan om uitgewerkt nucleair materiaal in open emmers van de ene plaats naar de andere te brengen. Dat ging veel sneller. Zo kon met minder mensen meer werk worden verzet.

Vrij algemeen bestaat de opvatting dat een organisatie resultaatgericht behoort te zijn. Ten onrechte. Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat 'resultaatgerichtheid'

niet per definitie positief is. Het hangt er maar vanaf. In een nucleaire elektriciteitscentrale zou in de bedrijfsstrategie sterk de nadruk moeten liggen op veiligheid voor mens en omgeving. In termen van organisatiecultuur: een procesgerichte organisatie met de nadruk op het nauwkeurig volgen van voorschriften en procedures. In termen van externe communicatie: een veilige en betrouwbare organisatie. Een hoge (resultaatgerichte) score op de betreffende dimensie wijst hier op een disfunctioneel kenmerk van de cultuur. Bij een beursmakelaar zou een hoge score juist functioneel zijn. In seconden moeten risicovolle beslissingen worden genomen over de aan- of verkoop van aandelen, over winst of verlies. Tijd voor een nauwkeurige analyse is er niet.

Strategie, organisatie en communicatie

Voor het ontwikkelen van een evenwichtige benadering voor de strategie, organisatiecultuur en externe communicatie is informatie nodig over:

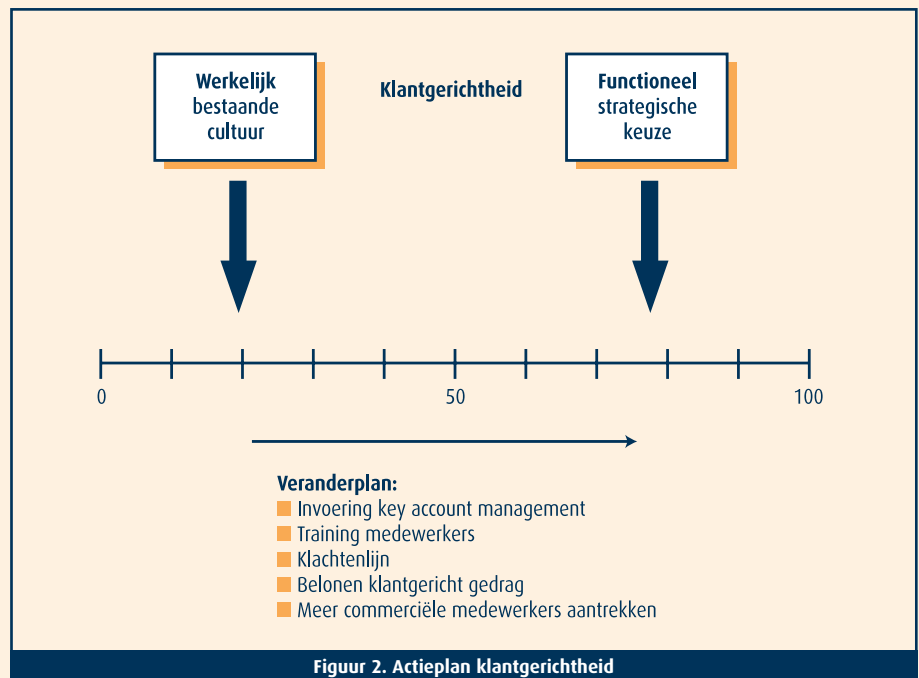
- de kenmerken van *de bestaande cultuur*, uitgedrukt in een score op elk van de dimensies van het gehanteerde model; iedere vorm van organisatieverandering zou dit als vertrekpunt moeten nemen;
- de kenmerken van de *functionele of doelmatige cultuur*. Dit zijn de cultuurkenmerken waarvan je redelijkerwijs kunt aannemen dat die het meest effectief zijn gegeven de strategie van de organisatie. Dit moet worden vastgesteld door het management.

Vergelijking tussen de bestaande en de functionele cultuur geeft in principe aan per dimensie of er verandering nodig is en zo ja, in welke richting. Vervolgens kan heel concreet een actieplan worden opgesteld om de benodigde verandering te realiseren.

Voorbeeld: de investeringsbank

Een investeringsbank heeft voor een nieuwe strategie gekozen. Er is besloten om een cultuurmeting te laten uitvoeren. De bank heeft ervoor gekozen om de markt op te gaan van de vermogende particuliere belegger. De externe communicatie wordt hierop afgestemd, in de trant van: "wij denken met u mee om de voor u meest bevredigende beleggingsvormen te vinden". Zoets vraagt om een klantgerichte cultuur en de daarbijbehorende middelen. Echter, de cultuurmeting levert een heel ander beeld op, namelijk het ontbreken van iedere vorm van klantgerichtheid in termen van vaardigheden, structuren en processen.

In figuur 2 staat schematische aangegeven hoe de kloof van werkelijke naar functionele cultuur zou kunnen worden overbrugd. In werkelijkheid gaat het om een uitvoerig actieplan waarvoor een gefaseerd traject dient te worden uitgezet.



Figuur 2. Actieplan klantgerichtheid

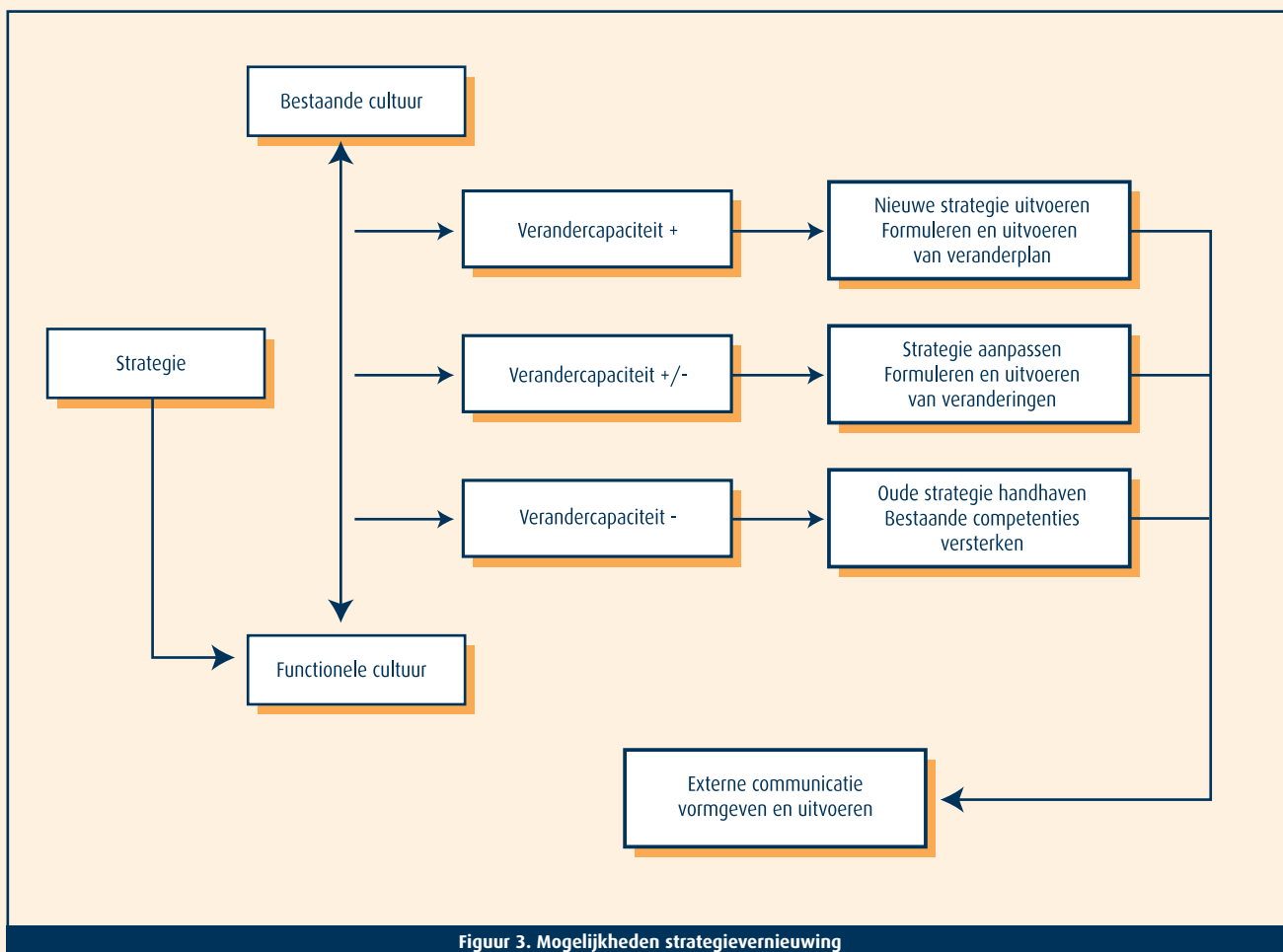
Verandercapaciteit

Een meting met behulp van de Change Capacity Review® bepaalt ook de verandercapaciteit van de organisatie. Daarmee dient men terdege rekening te houden. Anders lopen we het risico onhaalbare doelen te stellen. In het voorbeeld van de investeringsbank moet een enorme kloof worden overbrugd. Wil de betreffende bank haar belofte waarmaken, dan is een drastische omslag nodig. Bovendien kan de meting aantonen dat de verandercapaciteit laag blijkt te zijn. Er zullen minimaal enkele jaren nodig zijn om de gekozen strategie te realiseren. Door de nieuwe strategie te snel naar de markt te communiceren heeft de betreffende bank zichzelf schade berokkend.

Wat te doen met de strategie

Stel dat een in een organisatie de noodzaak gevoeld wordt om de bakens te verzetten. Ondersteund door een cultuurmeting zijn er verschillende oplossingen mogelijk (zie figuur 3):

- Voer de nieuwe strategie in en voer het veranderplan uit, zowel voor de organisatie als de externe communicatie. Fasering afhankelijk van verandercapaciteit. Voor zowel de medewerkers als de markt dient een geloofwaardig scenario te worden ingezet.
- Kies voor een andere of een aangepaste strategie en communicatie, beter aansluitend bij de mogelijkhe-



Figuur 3. Mogelijkheden strategievernieuwing

den van de organisatie. Bij de NS zou men er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om voor betere dienstverlening te gaan in plaats van winstgevendheid.

- Voer de nieuwe strategie niet in. Probeer bestaande of oude strategieën nieuw leven in te blazen. De politie als ‘uw beste vriend’ heeft menig politiefunctienaris in een spagaat gebracht. Zoiets leidt tot onduidelijkheid, binnen en buiten de organisatie. We verlangen dat de politie de orde handhaaft, zorgt dat het veilig is op straat. En slechts weinigen zijn blij met een bekeuring.

Tools voor implementatie van verandering

Op basis van de verschillen tussen werkelijke en functionele cultuur kan per dimensie worden vastgesteld welke veranderingen nodig zijn. Dat is een belangrijke stap in het proces. Om het veranderplan uit te voeren staan verschillende hulpmiddelen ter beschikking:

- *Coaching*. Gegeven het feit dat verandering van binnenuit komt doen managers er goed aan zelf de touwtjes in handen te houden. Zij kunnen dit doen door hun medewerkers te coachen en begeleiden in het doorvoeren van verandering. Zij kunnen zichzelf laten coaching door objectieve, ‘afstandelijke’ buitenstaanders.
- *Betrokkenheid ontwikkelen*. Verandering onderga je niet, verandering moet je doen. Medewerkers moeten de kans krijgen zich de nieuwe cultuurkenmerken eigen te maken en in te passen. Er moet dus bereidheid bestaan in de organisatie hierin geld en vooral tijd te steken.
- *Training*. Indien de nieuwe strategie andere kennis, vaardigheden of attitudes vereist kan training een belangrijk hulpmiddel zijn.
- *Aanpassen van de organisatie*. Ter ondersteuning van de veranderingen dienen structuren en processen tegen het licht te worden gehouden en waar nodig aangepast of afgeschaft.

Do's & don'ts

1. Focus op cultuur. Verandering van structuur, systemen en processen kan ondersteunend werken maar leidt niet zonder meer tot cultuurverandering.
2. Zorg voor goede interne afstemming tussen de verschillende subculturen binnen de organisatie: de

managers, de ‘techneuten’ en de operationele kern. Edgar Schein beschrijft glashelder het bestaan van langs elkaar levende subculturen binnen bedrijven: de managers, de ‘techneuten’ en de operationele kern. Zonder afstemming zullen zij elk hun eigen beeld hebben van de nieuwe strategie.

3. Communiceer voortdurend met de organisatie. Neem niet aan als leiding dat ‘men wel snapt waarover het gaat’. Houd niets verborgen, zelfs als het minder belangrijk lijkt. Wantrouwen ontstaat snel en verhindert effectieve verandering.
4. Leg verandering niet op. Betrek zo veel mogelijk medewerkers, op alle niveaus in de organisatie. Iedereen in de organisatie moet kunnen ontdekken wat de implicaties zijn op persoonlijk niveau.
5. Zorg dat de managers een voorbeeldfunctie krijgen door zelf de leiding te nemen over veranderingsprocessen.
6. Geef de controle over de veranderingsprocessen niet uit handen aan buitenstaanders; daarmee kan het leereffect sterk worden verminderd.
7. Voorkom de veelgemaakte fout waarbij de nieuwe koers alleen wordt gecommuniceerd, zonder ondersteunende activiteiten. De mededeling dat “we vanaf morgen doelgericht werken” heeft als belangrijkste effect dat de medewerkers gefrustreerd raken.

Interessante literatuur:

1. Jean-Noël Kapferer, *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*, 1992.
2. Hamish Pringle & William Gordon, *Brand manners: how to create the self-confident organization to live the brand*, 2001.
3. Geert Hofstede, *Allemaal andersdenkenden*, 1995.
4. G.J. van Reenen & B. Waisfisz, *Organisatiecultuur als beleidsinstrument*, 1995.
5. Edgar H. Schein, *Drie managementculturen: de sleutel tot leerprocessen in organisaties*, 1996.
6. In de Amerikaanse managementliteratuur verschijnen in de categorieën Branding en Marketing strategies regelmatig boeken over de ‘geïntegreerde’ organisatie.

Interessante websites

1. www.census.nl
2. www.mckinseyquarterly.com
3. www.strategie.com.au
4. www.hcgnet.com
5. www.employeedevelopmentsolutions.com

Verdieping in de Management Tools Base

Instrumenten

- 'Cultuur: eerst concreet maken, dan veranderen', T. Wijbenga, 2002.
- 'Contextgericht cultuurveranderen', R. Scheltens, 2000.
- 'Veranderen van organisatieculturen: het Krachtenmodel', W.J.M. Claus, 1994
- 'Cultuuromslag: stapsgewijs gerealiseerd', F. Peters, 1994.

Diagnose-instrumenten

- 'Diagnostisch Instrument Verandervermogen', H. Kruithof, 2002.
- 'DOCTER als organisatie-instrument: diagnose organisatiecultuur ter eensgezinde resultaatverbetering', M. Kloek & V.E. Cox, 1998.
- 'Organisatiecultuur: het FOCUS-instrument', J.J. van Muijen, 1993.

Checklisten

- 'Inzicht in het organisatiesysteem', 1992.

Analyses

- 'Communicatieplan', E. van der Spek, 2001.

Gert Jan van Reenen

*Gert Jan van Reenen is eigenaar van het pas opgerichte People Dynamix, een organisatie voor strategieontwikkeling, organisatieverandering en coaching.
E-mail: info@peopledynamix.nl.*