

# Inhoud

1	Inleiding: verandermanagement met Spiral Dynamics	7
2	Het Spiral Dynamics-model en organisatiecultuur	21
3	Het Spiral Dynamics-model in de praktijk	33
4	Verbeteren binnen de huidige cultuur	57
5	Transities van waardesystemen	75
6	De veranderaar	99
7	Veranderen van organisatiecultuur en leren	113
8	Spiral Dynamics en de organisatie van morgen	131
9	Ten slotte	145
	Bijlage: Benadering van Spiral Dynamics	151
	Noten	164
	Referenties en webpagina's	167
	Dankwoord	171
	Over de auteurs	172
	Register	173

# Inleiding: verandermanagement met Spiral Dynamics

## Verandervragen uit de praktijk

Veranderen in organisaties is eenvoudig wanneer iedereen dezelfde waarden deelt, wanneer de mensen hetzelfde belangrijk vinden en dezelfde motivatie delen. Bij Google en Apple vindt iedereen dat innoveren vanzelfsprekend is, dat presteren en grote impact hebben heel belangrijk zijn en dat een beloning naar prestatie boven op een basissalaris erbij hoort. Apple en Google kunnen daarom veranderingen die gericht zijn op innoveren en presteren gemakkelijk invoeren. Bij grote Nederlandse banken en verzekeraars vindt niet iedereen dat de klant het uitgangspunt is, dat kennis delen normaal is en dat de medewerkers het belangrijkste kapitaal van de organisatie zijn. Nederlandse banken en verzekeraars ervaren daardoor problemen bij gewenste veranderingen zoals integratie, integriteit, het doorvoeren van een nieuwe strategie enzovoort. Als de waarden van mensen in de organisatie – wat zij ten diepste belangrijk vinden – en de manier van denken en doen erg verschillen en niet in lijn zijn met de gewenste organisatiedoelen, is veranderen moeilijk.

## Teamleider Marketing bij een grote verzekeraar

‘De nieuwe strategie is dat wij de klanten niet meer simpelweg zien als groep – zo groot mogelijk natuurlijk – die onze producten moet kopen, maar dat wij de klanten beter leren kennen en dienstverleners worden. De nieuwe vraag is dus: welke behoeften hebben de mensen en met welke diensten kunnen wij hen helpen? We hebben twee problemen hierbij. Veel van onze mensen bij Marketing en Sales weten niet wat dit betekent, wat zij nu anders moeten gaan doen. Wat willen we weten van die klant? Waar hij in te interesseren is, toch? Of ook zijn hobby’s, om misschien nog een aquariumverzekering te verkopen? De top zegt wel “wees geïnteresseerd in je klanten”, maar laat veel vragen open voor de uitwerking en stuurt nog steeds op financiële resultaten. De woorden

zijn veranderd maar het denken in de organisatie niet. Hoe we die knop om kunnen krijgen, is de grote vraag.'

Om waarden van mensen beter te begrijpen – en dat is noodzakelijke kennis voor alle verandermanagement – is het Spiral Dynamics-model behulpzaam en praktisch. Het model onderscheidt een achttal waardesystemen of diepere drijfveren van mensen en groepen. Als we deze waarden goed begrijpen, geeft het Spiral Dynamics-model ons inzicht in de organisatiecultuur en krijgen wij de mogelijkheid om dat inzicht te vertalen naar praktische maatregelen om de opvattingen en de manier van werken te veranderen. Het Spiral Dynamics-model geeft aan wat mensen, teams en organisaties belangrijk vinden (wat hun waarden en drijfveren zijn) en via welke route mensen uit de organisatie hun gedrag willen veranderen.

In dit boek leggen wij uit wat het Spiral Dynamics-model is en hoe u er in de veranderpraktijk veel aan kunt hebben. Dit boek komt uit de praktijk en is bedoeld voor de praktijk. Typische praktijksituaties waar wij het over hebben zijn bijvoorbeeld de volgende.

### **Director Operations van een farmaciebedrijf**

'Ik word behoorlijk gek van de hoeveelheid kleine en grote storingen. Eigenlijk meer van de kleine storingen. Weet je, mijn operators weten best wel hoe ze die kunnen voorkomen. In mijn woorden, hoe we van incidentgedreven naar structurele oplossingen moeten komen. De mensen doen het alleen niet. Hoe krijg ik mijn mensen meer gericht op de langere termijn?'

### **Manager van een groot verzorgingshuis**

'Ons grote verzorgingshuis heeft tegenwoordig te maken met concurrentie – en die zie je in de vorm van een moderner tehuis aan de overkant van de straat! Als manager begrijp ik goed dat we een aantal zaken beter moeten doen om die concurrent het hoofd te bieden: efficiënter werken en vooral klantgerichter. Daar ben ik mee bezig, ik praat er veel over met de mensen en in teamoverleggen. De teamleiders en de meeste medewerkers begrijpen mij wel – zeggen zij – maar ze handelen er onvoldoende naar. Mijn getrek en geduw – zo begint het te voelen – werkt gewoon niet. Het gaat zorgverleners ten diepste om goede sfeer maken en de patiënten zo goed mogelijk verzorgen, niet om efficiënter werken. Hoe krijg ik de organisatie in beweging?'

### Marketingdirecteur bij een bank

'Mijn marketinggroep is een erg gedreven club en het barst van de ideeën en de energie. Daar heb ik niets over te klagen. Maar Marketing moet wel goed samenwerken met andere afdelingen, vooral Sales en Legal. En dat loopt niet goed. Mijn mensen klagen over de stroperigheid van Legal – en het zijn ook wel procedureridders tegenwoordig. Ik merk dat wij Sales onze strategieën beginnen op te dringen terwijl we die afdeling toch echt meer als klant met eigen vragen horen te zien. Sales, op haar beurt, wacht ook maar gelaten af met welke producten wij aankomen. Zo gaan we het niet redden. Hoe krijg ik mijn club van creatieve geesten meer in samenwerking met Sales en Legal? Vertellen dat het belangrijk is, blijkt niet te helpen.'

Over dit soort situaties en vragen gaat dit boek, over veranderingsvragen die te maken hebben met de manier van werken en samenwerken, de organisatiecultuur. Het zijn op het eerste gezicht misschien vraagstukken met voor de hand liggende oplossingen. Maar schijn bedriegt: de drie genoemde voorbeelden vragen veel van de betrokken mensen. Van hen worden een andere houding en andere overtuigingen van wat belangrijk is in het werk verwacht. Die nieuwe overtuigingen legitimeren nieuw gedrag. Het zijn vragen waarbij standaardaanpakken van verandermanagement vaak tekortschieten. Een planmatig gestructureerd veranderplan met georganiseerde top-downcommunicatie blijkt in de praktijk niet voldoende.

Over de tekortkomingen van de geijkte aanpakken is veel geschreven. Schattingen van het percentage niet-gelukte verandertrajecten liggen telkens op minimaal 70.<sup>1</sup> Het blijkt dat wanneer een goede analyse van het probleem is uitgevoerd, bepaald is wat de gewenste situatie en de kwaliteiten van een projectleider moeten zijn en een traject van communicatie- en competentieontwikkeling is uitgevoerd, dit toch niet tot succes leidt. In de praktijk worden vaak rationele en planmatige benaderingen gehanteerd. Mensen, teams en organisaties zijn in de werkelijkheid niet zo rationeel. En vaak gaan verandermanagers uit van hun eigen rationaliteit en niet van de denkwijzen en motivaties van de mensen die moeten meegaan in een geplande verandering.<sup>2</sup>

Dergelijke aanpakken geven dus geen goed antwoord op vragen zoals:

- Waarom is samenwerking in de praktijk zo lastig, terwijl het voordeel oplevert voor de organisatie?

- Hoe komt het dat we ons projectmatig werken maar niet op orde krijgen, dat projectleiders zich niet aan de richtlijnen van PRINCE2 houden?
- Ons innovatievermogen is erg belangrijk voor de toekomst, maar we verliezen ons in de waan van de dag, hoe kan ik dat veranderen?
- Hoe komt het dat mijn mensen instemmend knikken als ik mijn verhaal doe, maar toch niet écht luisteren en anders gaan werken?
- Waarom kunnen of willen mijn mensen maar niet begrijpen dat we vanwege onze kwaliteitszorg beter moeten bijhouden wat wij doen en van onze fouten moeten leren?

Spiral Dynamics helpt om deze vragen beter te begrijpen en te sturen op verandering. In dit praktijkboek willen wij ons inzicht en onze praktijkervaringen met het werken met verandermanagement met Spiral Dynamics delen. Dit betekent: delen wat werkt en wat niet werkt in verandermanagement, wat wel en wat niet in een verandertraject kan worden opgepakt met Spiral Dynamics. Wij gaan hier eerst kort op het Spiral Dynamics-model in om een beeld te schetsen waar Spiral Dynamics over gaat. In de volgende hoofdstukken wordt het model uitgebreid besproken.

### Het Spiral Dynamics-model als veranderinstrument

Het Spiral Dynamics-waardemodel is ontwikkeld door de Amerikaanse professor Clare Graves. Hij werkte een zienswijze uit hoe mensen en organisaties met toenemende complexiteit omgaan. In zijn tamelijk fundamentele onderzoek combineerde hij inzichten vanuit meerdere disciplines als de psychologie, biologie, sociologie, samengevat in zijn werk *Levels of Human Existence: An Open System Theory of Values*.<sup>3</sup> Zijn model is door zijn leerlingen en opvolgers Chris Cowan en Don Beck omgedoopt tot Spiral Dynamics en is letterlijk in een kleurrijke spiraal gevisualiseerd.<sup>4</sup>

De kern van Graves' theorie gaat over de aanpassingen van waarden van mensen (en organisaties) als de omgeving verandert, als de externe omstandigheden complexer worden en mensen en collectieven zich daarom moeten aanpassen om zich te kunnen handhaven. Het model toont een zekere evolutie van waarden bij mensen. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de acht waardesystemen die Graves onderscheidde.

<b>Aanduiding</b>	<b>Oriëntatie</b>	<b>Basisdrijfveren</b>	<b>Kenmerken</b>
Beige/Overleving	Individu	In leven blijven met behulp van aangeboren zintuiglijke vermogens	(niet relevant voor organisaties)
Paars/Geborgenheid	Groep	Bloedbanden en mystiek in een magische, angstaanjagende wereld	Groep staat centraal Informeel leiderschap Ongeschreven gebruiken en rituelen worden overgedragen
Rood/Macht	Individu	Jezelf, anderen en de natuur bedwingen door een uitbuitende onafhankelijkheid	Kortetermijngericht Besluitvaardig Humor en plezier
Blauw/Orde	Groep	Onbetwistbaar geloof in één juiste weg en gehoorzaamheid aan autoriteiten	Orde en structuur aanbrengen Plannen Het werk goed doen
Oranje/Succes	Individu	Denken in mogelijkheden, gericht op verbetering voor het zelf	Oriëntatie op resultaat en succesvol zijn Statusgevoelig Competitief
Groen/Samen	Groep	Welzijn voor mensen en opbouw van consensus hebben de hoogste prioriteit	Samenwerken Zorg voor elkaar Consensus
Geel/Synergie	Individu	Flexibele aanpassing aan veranderingen door een samenvattende, allesomvattende visie	Persoonlijke ontwikkeling Innoveren Lange termijn
Turkoois/Holisme	Groep	Aandacht voor de dynamiek van de aarde als geheel en handelen op macroniveau	Brede, spirituele kijk op werken, leven, natuur Onbaatzuchtig Integraal, duurzaam

*Tabel 1.1: Waardesystemen van Graves*

Deze waardesystemen gaan over sets drijfveren van mensen, teams en organisaties. Het zijn principes van waaruit mensen en organisaties kijken, denken en handelen, wat zij ‘normaal’ vinden in de manier van werken en samenwerken. Deze waarden sturen gedrag, denken en perceptie aan en zijn deels onbewust. Om te veranderen in organisaties is het cruciaal om deze waarden goed in beeld te brengen.

Organisaties veranderen wanneer mensen in de organisatie hun gedrag veranderen, bij voorkeur natuurlijk in lijn met de gewenste doelen van de organisatie. Het is zaak om goed te begrijpen wat mensen drijft, wat hen motiveert om de dingen te doen die zij doen. Spiral Dynamics stelt dat de waarden van mensen sturing geven aan hun denken en doen. Het niveau van waarden en overtuigingen speelt een belangrijke, onzichtbare rol in een organisatiecultuur, zoals Schein (2000; 2010) in zijn verschillende boeken mooi uitlegt.

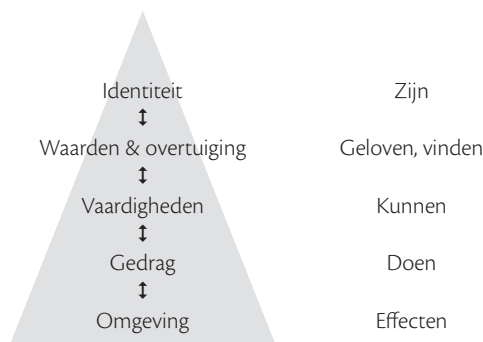
Werken met het Spiral Dynamics-waardemodel biedt een denkkader voor het managen van verandervragen in organisaties en teams. Werken met het Spiral Dynamics-model levert de volgende resultaten op:

- een heldere ordening van de aanwezige waardesystemen bij mensen, teams en organisaties;
- inzicht in hoe medewerkers waarschijnlijk gaan reageren op verandering;
- een aanpak hoe een transitie van een ineffectief waardesysteem (cultuur) naar een effectiever waardesysteem gerealiseerd kan worden;
- voor de veranderaar: inzicht in de eigen perceptie op basis van persoonlijke waarden en daarmee de persoonlijke valkuilen.

Dit boek legt uit hoe u deze resultaten kunt behalen en wat u daarvoor staat te doen.

Het model van de logische niveaus van Gregory Bateson (zie figuur 1.1) helpt ons dit beter te begrijpen. Daadwerkelijke ontwikkeling vindt pas plaats wanneer ontwikkelde vaardigheden en gedrag op één lijn liggen met de eigen waarden, overtuigingen en kennis. Mensen passen gedrag aan (en dat is nodig bij organisatieverandering, mensen moeten ander gedrag laten zien) wanneer zij de vaardigheden daarvoor hebben en hun overtuigingen en waarden hun de ruimte geven of hen stimuleren om ander gedrag te laten zien. Competenties trainen is dus niet voldoende. Een voorbeeld: verkoopmedewerkers bezitten echt de vaardigheid om hun kennis en con-

tacten te delen met collega's om zo het overall resultaat te vergroten. Maar zij doen dit niet snel als dit hun persoonlijke kortetermijncijfers in gevaar brengt. De verkoopmedewerker heeft niet de overtuiging dat hij er wijzer van wordt als hij zijn kennis deelt met anderen – en dus doet hij het niet. Een ander voorbeeld: de aanvaller van het voetbalteam is in staat om de bal af te spelen, maar ziet zelf een kleine mogelijkheid om te scoren. Hij gaat voor de eigen kleine kans op succes, niet voor het teamresultaat. Bij de verkoopmedewerkers en de voetballer is iets nodig om hen te bewegen om te doen wat goed is – namelijk dat wat de strategie of het teamplan stelt. Een 'volgende keer anders'-preek voldoet meestal niet. Het punt is dat waarden en overtuigingen gedrag sturen, zoals de volgende twee voorbeelden laten zien.



*Figuur 1.1: Model van de logische niveaus van Bateson*

### **Voorbeeld: de binnenhuisarchitect**

Denise is binnenhuisarchitect en wordt gedreven vanuit haar waarden vakmanschap en professionele vrijheid. Zij onderschrijft het belang van klantgerichtheid in haar organisatie, maar zal er niet gemakkelijk 100 procent naar handelen. Immers, klanten weten nooit goed wat zij precies willen of ze willen iets wat niet kan, en het product dat zij aflevert moet voldoen aan haar eigen professionele maatstaf. En die maatstaf is bij Denise hoog. Zonder meer opleggen dat het werk moet gebeuren met snellere doorlooptijden en op basis van doorvragen wat de klant precies wil, zal niet zomaar werken. Denise begrijpt echt wel wat u bedoelt, maar zal haar gedrag niet loskoppelen van haar persoonlijke waarden: vakmanschap en vrijheid. En is Rembrandt niet ook arm gestorven omdat hij een vakman pur sang was?



### Voorbeeld: de servicemonteur

Gerard is servicemonteur bij een installatiebureau voor cv, gas en water. Hij vindt het belangrijk dat hij storingen perfect repareert, de klanten goed en integer te woord staat en direct inzicht geeft in de kosten. Hij functioneert goed en zijn regiomanager en alle klanten zijn zeer tevreden over hem, sommige klanten vragen speciaal naar hem als zij een storing of een klus hebben. Als onderdeel van een groeistrategie draagt zijn bureau de servicemonteurs op om meer als 'oren, ogen en mond' van het bureau bij de mensen thuis te opereren. De achterliggende bedoeling is dat de monteurs vervolgvragen uitvissen en zo voor het bureau directer bij klanten acquireren. Gerard ziet de bui al hangen: in geval van kleine twijfel mensen een probleem aanpraten. Hij vindt deze opdracht grenzen aan verkopen waar mensen zelf niet om vragen, problemen maken die er niet zijn. 'If it ain't broke, don't fix it', is een motto van Gerard. Hij maakt vanuit zijn eigen normenkader eigen afwegingen. Zijn acquisitie blijft achter. De relatie tussen Gerard en zijn regiomanager wordt minder.

Succesvol veranderen in organisaties vraagt om begrip van wat de betrokken mensen drijft, vanuit welke waarden zij handelen. Met deze kennis kan voorspeld worden hoe medewerkers gaan reageren op een voorgestelde verandering en het geeft inzicht in de mogelijkheid dat Gerard en Denise toch aansluiten bij de bedrijfsdoelen. Succesvol veranderen vraagt dus om inzicht in de heersende waarden. Het Spiral Dynamics-waardemodel biedt dat inzicht en is daardoor een goed vertrekpunt voor een verandertraject.

Veel organisaties voeren belangrijke veranderingen door zonder de waarden van teams en de organisatie goed in ogenschouw te nemen. Het gevolg is dan dat interne spanningen ontstaan en lastig te doorbreken weerstanden optreden waardoor verandertrajecten na implementatie geen verbetering blijken te zijn. Typisch is dat structuurwijzigingen wel doorgevoerd worden, maar geplande cultuurveranderingen (een andere manier van werken en samenwerken) moeilijk van de grond komen. Wij zien organisatiecultuur in navolging van Schein als: 1) artefacten (wat je ziet, hoort en voelt als je in een organisatie rondloopt), plus 2) de beleden visie en beleden waarden (verkondigde rechtvaardigingen, strategie, doelstellingen, bedrijfsmodel), plus 3) de onderliggende basisveronderstellingen (vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, onbewuste en bewust gehanteerde waarden, percepties – de uiteindelijke bronnen van het handelen).<sup>5</sup> In hoofdstuk 2 en hoofdstuk 7 werken wij dit uit.

Waarden (waardesystemen), zoals weergegeven in tabel 1.1, komen op verschillende wijzen naast elkaar in organisaties voor. Waardesystemen verschillen per team, per afdeling en per persoon. Een organisatie heeft doorgaans enkele dominante waardesystemen die door de aard van het werk ook beïnvloed worden. Een afdeling Administratie heeft vanuit de aard van het werk als waarde ‘structuur en orde’, want een boekhouding hoort op orde, overzichtelijk en transparant te zijn. Daarbij kan de ene afdeling Boekhouding erg klant- en servicegericht zijn en een andere afdeling een bureaucratisch bolwerk. Alle voetbalorganisaties in de Nederlandse eredivisies zijn gericht op succes en prestaties om de beste te zijn. Een club als FC Twente is daarbij ook erg gericht op de maatschappelijke rol van de club en is financieel goed op orde, andere clubs hechten daar minder aan.

Elke organisatie heeft een eigen combinatie van waardesystemen. Verschillende mensen hebben hun unieke combinatie van waardesystemen. Organisaties hebben hun eigen dynamiek en werkpatronen. Voor succesvolle organisatieontwikkeling is inzicht in de wijze hoe de verschillende waardesystemen elkaar beïnvloeden van grote waarde.

## **Verandermanagement**

Er is heel veel literatuur over verandermanagement beschikbaar. Dit boek is niet de plaats om literatuur samen te vatten of te becommentariëren. Wel vinden wij het nuttig om enkele uitgangspunten voor dit boek te benoemen die wij gebruiken in het werken met het Spiral Dynamics-model.

### **De organisatie in de omgeving**

De omgeving (concurrentie, klanten, wetgeving, aandeelhouders enzovoort) stelt steeds nieuwe eisen aan de organisatie. De organisatie reageert op de omgeving en stelt vervolgens aangepaste eisen aan de organisatieonderdelen. Organisaties moeten zich aanpassen aan de omgeving om te kunnen concurreren, om de juiste mensen aan te trekken en om een goed imago te creëren. Aanpassen en veranderen zijn constante factoren. Van binnen de organisatie kan ook een wens ontstaan om te veranderen. Misschien wil een nieuwe leider het roer omgooien en nieuwe producten of diensten ontwikkelen en vermarkten, misschien groeit het bewustzijn intern dat duurzamer gewerkt moet worden of vanuit de zorg voor het personeel veiliger gewerkt moet worden. De veranderwens (‘verbeterwens’ is