

# Leiders in cultuurverandering

Een praktische gids voor strategische en  
culturele veranderingen in organisaties

Jaap Boonstra

Deze studie is eerder financieel mogelijk gemaakt en begeleid door de  
Stichting Management Studies (VNO-NCW) te 's-Gravenhage.

2014  Van Gorcum

  
Stichting Management Studies  
gelieerd aan VNO-NCW

# INHOUD

<i>Voorwoord</i> .....	XIII
Wat maakt dit boek bijzonder? .....	XIII
Cultuur, leiderschap en verandering.....	XIII
Opbouw van het boek .....	XIV
Leeswijzer.....	XV
Dankwoord .....	XV
<i>Executive summary</i> .....	XVII
Strategic and cultural changes in organizations .....	XVII
Stories and inspirations to guide cultural changes .....	XVII
Cultural change is about ideas and identities more than about behavioral change.....	XVIII
Cultural change needs deliberate change strategies and ongoing strategic conversations .....	XIX
Leaders in cultural change set an example and create meaning.....	XIX
Choosing meaningful and interactive interventions for cultural change .....	XX
Specific trajectories for strategic and cultural change in organizations.....	XXI
Successful cultural change and leadership .....	XXII
Further exploration and reading.....	XXII
<i>Ten geleide</i> .....	XXV
<b>Deel 1 Cultuurverandering in organisaties</b> .....	1
Essentie van dit deel.....	1
Opbouw van dit deel.....	1
<i>Hoofdstuk 1 Perspectieven op organisatiecultuur</i> .....	3
Ontwikkelingen in het denken over organisatiecultuur.....	3
Cultuur als de identiteit van de organisatie.....	8
Cultuur als bron van conflict en vernieuwing.....	12
Cultuur als leerproces.....	14
Cultuur als waardencreatie voor klanten.....	17
Cultuur en zijnswaarde.....	20
<i>Hoofdstuk 2 Redenen voor strategische en culturele verandering</i> .....	25
Overleven in crisistijd.....	25
Versterken van legitimiteit .....	26
Internationaal expanderen .....	27
Kwalificeren voor de toekomst.....	28

Vernieuwen van bedrijfsprocessen .....	29
Benutten van variëteit.....	30
Innovatiekracht versterken.....	31
Maximaliseren van klantwaarde.....	33
Aanleidingen voor cultuurverandering: een overzicht.....	34
<b>Hoofdstuk 3 Conclusies cultuurverandering in organisaties .....</b>	<b>39</b>
Noem het geen cultuurverandering .....	39
Weten waarvoor je staat en gaat.....	39
Spelen met urgentie en ambitie.....	40
Samenwerken in baanbrekende innovaties.....	40
Diepgaand veranderen van strategie en cultuur.....	40
Vernieuwen van bedrijfsprocessen .....	41
Balanceren tussen identiteit en vernieuwing.....	41
Veranderen begint met stilstaan .....	41
Het onbespreekbare bespreekbaar maken.....	42
Spelen met verschil.....	42
Routes voor strategische en culturele verandering.....	42
<b>Deel 2 Veranderen van organisatiecultuur .....</b>	<b>43</b>
Essentie van dit deel.....	43
Opbouw van dit deel.....	43
<b>Hoofdstuk 4 Energie voor een verandering genereren.....</b>	<b>45</b>
Crisis benutten.....	45
Druk van buiten aangrijpen.....	47
Problemen benoemen.....	49
Krenking en schaamte gebruiken.....	50
<b>Hoofdstuk 5 Visie formuleren .....</b>	<b>53</b>
Visie verbeelden.....	53
Ambities articuleren.....	55
Missie formuleren.....	56
Veranderniveau inschatten.....	58
<b>Hoofdstuk 6 Verbondenheid creëren.....</b>	<b>61</b>
Erin gaan staan.....	61
Verkleinen van afstand .....	62
Leidende coalitie bouwen.....	64
Betrokkenheid organiseren.....	66
<b>Hoofdstuk 7 Klant centraal stellen.....</b>	<b>69</b>
Klantproces centraal stellen.....	69
Bedrijfsprocessen vereenvoudigen.....	70
Horizontale synergie realiseren.....	72

<b>Hoofdstuk 8 Vernieuwen van onderaf en bovenaf</b> .....	75
Vernieuwen van onderaf.....	75
Vernieuwen van bovenaf.....	77
Spelers wisselen.....	78
<b>Hoofdstuk 9 Spelen met ritme en ruimte</b> .....	81
Spelen met tijd en ritme.....	81
Reflecteren en leren.....	82
Creëren van rust en ruimte.....	85
Richting geven en ruimte bieden.....	86
<b>Hoofdstuk 10 Conclusies veranderen van organisatiecultuur</b> .....	89
Zes principes voor succesvolle verandering.....	89
Geen beste manier van veranderen.....	89
Niet elke veranderingsstrategie is effectief.....	90
Weloverwogen kiezen van veranderingsstrategie.....	93
Vitale coalities vormen.....	94
Veranderen op eigen kracht.....	94
<b>Deel 3 Leiding nemen in verandering</b> .....	97
Essentie van dit deel.....	97
Opbouw van dit deel.....	98
<b>Hoofdstuk 11 Authentiek leiderschap</b> .....	99
Bewust van omgeving.....	99
Weten wat er speelt.....	101
Bewust van anderen en zichzelf.....	102
Voorbeeld geven.....	104
<b>Hoofdstuk 12 Transformationeel leiderschap</b> .....	107
Visie op de toekomst formuleren.....	107
Kernwaarden expliciteren.....	109
Vitale coalities vormen.....	111
Buitenwereld binnenhalen.....	113
Samenspel organiseren.....	115
Tegenspel regelen.....	116
<b>Hoofdstuk 13 Betekenisvol leiderschap</b> .....	119
Leidende rol nemen en betekenis geven.....	119
Doorpakken om verschil te maken.....	121
Richting en ruimte geven.....	122
Verhalen vertellen.....	124

<b>Hoofdstuk 14 Waarderend Leiderschap</b> .....	129
Kracht benutten .....	129
Waarderen van verschil .....	132
Bouwen aan vertrouwen .....	134
Fair proces .....	135
<b>Hoofdstuk 15 Lerend leiderschap</b> .....	139
Experimenteren en leren .....	139
Resultaten zichtbaar maken .....	141
Leren van fouten .....	142
Ervaringen delen .....	144
<b>Hoofdstuk 16 Conclusies leiding nemen in verandering</b> .....	147
Leiders en initiatiefnemers .....	147
Richting en ruimte geven .....	147
Effectieve leiderschapsstijlen voor verandering .....	148
Transformationeel leiderschap .....	148
Betekenisvol leiderschap .....	150
Authentiek leiderschap .....	150
Cultuurverandering en cultuurontwikkeling .....	150
Strategische en culturele verandering .....	153
<b>Deel 4 Interventies voor diepgaande verandering</b> .....	155
Essentie van dit deel .....	155
Opbouw van dit deel .....	155
<b>Hoofdstuk 17 Machtsinterventies</b> .....	157
Zeggen waar het op staat .....	157
Grenzen benoemen .....	159
Spelers wisselen .....	160
Nieuwe mensen aantrekken .....	161
Belonen van gedrag .....	163
<b>Hoofdstuk 18 Structurele en instrumentele interventies</b> .....	165
Ingrijpen in structuur en technologie .....	165
Inrichten van nieuwe werkprocessen .....	167
Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	168
Kweekvijver voor jong talent opbouwen .....	170
Risicokapitaal verstrekken .....	171
Beloningssystemen wijzigen .....	172
Monitorsystemen inrichten .....	173
Onbetwistbare feiten presenteren .....	175
Gedragsregels formuleren .....	176
Gedragsverandering programmeren .....	177

<b>Hoofdstuk 19</b>	<b><i>Betekenisvolle interventies</i></b> .....	181
	Kernwaarden verbeelden.....	181
	Symbolen gebruiken.....	182
	Artefacten benutten.....	183
	Toekomst verbeelden.....	184
	Verhalen vertellen.....	185
	Veelzijdig communiceren.....	188
	Casus adopteren.....	189
	Vakkennis waarderen.....	191
	Nieuwe taal introduceren.....	192
<b>Hoofdstuk 20</b>	<b><i>Conflictinterventies</i></b> .....	195
	Verschillen waarderen.....	195
	Belemmeringen bespreekbaar maken.....	196
	Beeldenstorm initiëren.....	197
	Conflicten reguleren.....	199
	Conflicten mediëren.....	200
	Heilige huisjes afbreken.....	202
	Prikkelende humor inzetten.....	203
<b>Hoofdstuk 21</b>	<b><i>Interactieve interventies</i></b> .....	205
	Elkaar leren kennen als gelijken.....	205
	Aandacht voor actie en emotie.....	207
	Teams ontwikkelen en innovatiekracht benutten.....	208
	Cultuurverschillen overbruggen.....	210
	Management mobiliseren.....	212
	Toekomstconferenties initiëren.....	213
	Zoekconferenties organiseren.....	214
	Investeren in medezeggenschap.....	217
	Waarderend verkennen.....	218
	Waarderen en leren.....	219
	Monitorsystemen inrichten.....	220
	Netwerken mobiliseren.....	222
<b>Hoofdstuk 22</b>	<b><i>Leerinterventies</i></b> .....	225
	Leerprocessen inrichten.....	225
	Leiderschap ontwikkelen.....	227
	Werkateliers aanbieden.....	228
	Kennisgemeenschappen vormen.....	230
	Leerkringen activeren.....	231
	Twinning aangaan.....	232
	Leerervaringen verzilveren.....	233
	Successen delen.....	234

<b>Hoofdstuk 23 Conclusies interventies voor diepgaande verandering</b> .....	237
Interventies bij succesvolle verandering.....	237
Interactieve interventies om diepgaand te veranderen.....	237
Betekenisvolle interventies om richting te geven.....	237
Structurele interventies om werkpraktijken te wijzigen.....	238
Leerinterventies voor doorlopende verandering.....	238
Conflictinterventies om spanning te benutten.....	239
Machtsinterventies om ruimte te maken.....	239
Combineren van interventies.....	239
Interventies en veranderaanpak.....	240
Effectiviteit van interventies.....	241
Kiezen van een interventiemix.....	242
<b>Deel 5 Succesvol werken aan verandering</b> .....	245
Essentie van dit deel.....	245
Opbouw van dit deel.....	245
<b>Hoofdstuk 24 Routes voor verandering</b> .....	247
Routes voor strategische en culturele veranderingen.....	247
Overleven in crisistijd.....	249
Legitimiteit versterken.....	251
Internationaal expanderen.....	253
Kwalificeren voor de toekomst.....	255
Bedrijfsprocessen vernieuwen.....	257
Variëteit benutten.....	258
Innovatiekracht versterken.....	260
Klantwaarde maximaliseren.....	261
Inspireren tot verandering.....	263
<b>Hoofdstuk 25 Essenties voor succesvolle verandering</b> .....	265
Cultuurverandering en strategische vernieuwing.....	265
Succesfactoren voor diepgaande verandering.....	266
Leiding nemen in verandering.....	268
Interactie en betekenisgeving.....	269
Succesvol werken aan strategische en culturele vernieuwing.....	271
<b>Literatuur</b> .....	273
<b>Register</b> .....	279
<b>Stichting Management Studies</b> .....	289
Verwachte publicaties.....	289
Gepubliceerd onderzoek.....	290

# HOOFDSTUK 3

## CONCLUSIES

### CULTUURVERANDERING IN ORGANISATIES

Dit hoofdstuk bevat elf conclusies over perspectieven op cultuurverandering. Conclusies over de veranderaanpak, de rol van leiders in cultuurverandering en over interventies worden in de volgende delen verder uitgewerkt.

#### NOEM HET GEEN CULTUURVERANDERING

Geen van de leiders in cultuurverandering gebruikt het woord cultuurverandering voor de veranderingen waaraan ze werken. Cultuurverandering is geen doel op zich. Het gaat om overleven in crisistijd, internationaal expanderen, kwalificeren voor de toekomst, innoveren met externe partners en maximaliseren van klantwaarde. Cultuurverandering raakt aan de zijnswaarde van een organisatie. Bij deze zijnswaarde gaat het om de betekenis voor klanten, de maatschappelijke betekenis, de kracht en identiteit van de organisatie en de positie ten opzichte van andere organisaties. Bedrijven die succesvol zijn in cultuurverandering en strategische vernieuwing hebben helder voor ogen wat hun zijnswaarde is, wat de behoeften van hun klanten zijn en hoe ze daar invulling aan kunnen geven. De klantwaarde staat voorop.

#### WETEN WAARVOOR JE STAAT EN GAAT

Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering hebben duidelijk wie hun klant is en wat zij voor de klant willen betekenen. Ze weten waarvoor ze staan en gaan. Soms gaat het niet om één klant, maar om een klantsysteem en de uiteindelijke betekenis voor burgers, omwonenden, partnerorganisaties en betrokkenen. Organisaties in cultuurverandering onderscheiden zich door waarde te creëren voor hun klanten. Ze hebben een herkenbare identiteit en duidelijke waardepropositie. Ze kiezen afgewogen een marktpositie op basis van hun unieke kwaliteiten. Het gaat om de zijnswaarde met vier samenhangende invalshoeken die vorm geven aan waardecreatie voor klanten. Deze invalshoeken zijn: waar staan we voor, waar gaan we voor, wat is onze unieke kracht en welke waardepropositie kiezen we? De belangrijkste opgave voor leiders in cultuurverandering is duidelijk maken wat de identiteit en betekenis van een organisatie is. Het gaat om het uitwerken van de zijnswaarde en het beantwoorden van de vraag waar de organisatie voor staat en waar de organisatie voor gaat.



## **SPELEN MET URGENTIE EN AMBITIE**

Een crisissituatie is geen noodzakelijke voorwaarde voor cultuurverandering, in tegenstelling tot wat vaak wordt beweerd. Een crisissituatie kan zelfs averechts werken als de crisis leidt tot grote onzekerheid en verlamming. Een duidelijke ambitie en een visie op de toekomst zijn belangrijker voor cultuurverandering dan een crisissituatie. Bedrijven die succesvol zijn in cultuurverandering hebben helder waar ze voor staan en waar ze voor gaan. Geen crisis, maar een heldere zijnswaarde ligt ten grondslag aan het succes van de cultuurveranderingen in alle onderzochte organisaties. Minstens zo essentieel is een goede klantdefinitie en een duidelijk beeld van de klantwaarde die het bedrijf wil leveren.

## **SAMENWERKEN IN BAANBREKENDE INNOVATIES**

Naast de zijnswaarde en de klantwaarde komen er nog twee achtergronden naar voren voor cultuurverandering. Innovatie met externe partners leidt tot nieuwe inzichten en mogelijkheden. Om die nieuwe mogelijkheden optimaal te benutten is vaak een wijziging nodig in werkwijzen, werkstructurering, systemen, en in het handelen en denken van mensen in de organisaties. De eigen basisassumpties komen ter discussie en de kernwaarden komen onder druk. Hierdoor ontstaat ruimte voor een diepgaande verandering die alle aspecten van het bedrijf raakt. Internationale expansie en internationale samenwerking leiden ertoe dat de eigen kernovertuigingen boven water komen en dat vanzelfsprekendheden en ingesleten patronen zichtbaar worden. Door verschillen in de culturele achtergronden van fusiepartners worden gedragspatronen en handelingsalternatieven duidelijk. Leaders die deze verschillen weten te waarderen en de sterke kanten van beide partners honoreren, zijn in staat om het beste van beide partners naar boven te halen en een sterk internationaal bedrijf te vormen dat klaar is voor internationale concurrentie.

## **DIEPGAAND VERANDEREN VAN STRATEGIE EN CULTUUR**

Cultuurverandering is geen geïsoleerd proces. De cultuur is geen onderdeel van een machine waaraan valt te sleutelen. Succesvolle organisaties beseffen dat de organisatiecultuur zichtbaar is in het werk, in de relatie met klanten en in de onderlinge samenwerking. De relatie met klanten en de onderlinge samenwerking krijgen betekenis vanuit de bedrijfsstrategie en worden beïnvloed door de structuur van de organisatie en de gebruikte systemen. Cultuurverandering vergt een integrale aanpak van strategische, organisatorische en technologische verandering. De organisatiecultuur als een specifiek aangrijpingspunt voor verandering verdwijnt naar de achtergrond. Specifieke programma's voor gedragsverandering hebben nauwelijks effect. Organisaties die cultuurverandering uitsluitend zien als gedragsverandering, zijn zelden succesvol in het veranderen van hun organisatiecultuur. Door veranderingen in de bedrijfsstrategie, de structuren en de systemen, komen werkwijzen en

ingesleten patronen onder druk. Door gedrag te expliciteren, waarden te benoemen en de identiteit te articuleren, vindt verdieping plaats naar onderliggende waarden en basisassumpties. Het gaat bij cultuurverandering om diepgaande verandering, waarbij alle lagen van de bedrijfsidentiteit aandacht krijgen.

## **VERNIEUWEN VAN BEDRIJFSPROCESSEN**

Leiders in cultuurverandering zoeken naar mogelijkheden voor vernieuwing van het bedrijfsmodel. Stafdiensten leveren niet alleen ondersteuning aan het bedrijfsproces en de managers in de uitvoering. Ze maken deel uit van het dagelijkse bedrijfsproces. Ze dragen bij aan de dagelijkse klantprocessen en hebben oog voor de toekomst. Dit wil niet zeggen dat stafdiensten al volledig gericht zijn op de klantwaarde. Juist de spanning tussen de aard en wijze van de huidige dienstverlening en de wensen van klanten zorgt voor energie om veranderingen door te voeren in werkprocessen, structuur, systemen en cultuur.

## **BALANCEREN TUSSEN IDENTITEIT EN VERNIEUWING**

Leiders in cultuurverandering kennen de geschiedenis van het bedrijf en zijn daar trots op. Leiders die werken aan diepgaande verandering sturen op waarden die aansluiten bij de bedrijfsidentiteit en de betekenis die de organisatie wil hebben voor klanten. Zij maken de waarden bespreekbaar op alle niveaus in hun organisatie. Soms formuleren ze nieuwe toekomstbeelden om te breken met het verleden en richting te geven aan nieuw gedrag. Organisaties in diepgaande verandering weten hun eigenheid te behouden en hun kernkwaliteiten in te zetten om vernieuwing te realiseren. De kernvraag is hoe een bedrijf zich wil positioneren en zich wil onderscheiden door waarde te creëren voor klanten. Als organisaties hieraan werken, gaat het om een verandering waarin de organisatie zijn identiteit behoudt en tegelijkertijd vernieuwingen vormgeeft.

## **VERANDEREN BEGINT MET STILSTAAN**

Leiders die een rol willen spelen in cultuurverandering doen er goed aan zich te verdiepen in de historie en de achtergronden van de organisatie. In de geschiedenis en de verhalen over oprichters en eerdere leiders zitten veel basisassumpties verborgen. Veranderen begint met stilstaan en dat geldt zeker voor diegenen die een cultuur van een organisatie willen veranderen. Het kost tijd om uit te vinden hoe het eraan toegaat in organisaties. Het kost nog meer tijd om ingesleten patronen, waardesystemen en basisassumpties te ontdekken. Overigens is het nog maar de vraag of een leider wel een cultuurverandering zou moeten nastreven. Het veranderen van ingesleten patronen, de onderliggende waardesystemen en de basisassumpties, het is een proces van jaren. Degenen die niet bereid zijn om die tijd te investeren, kunnen beter proberen de sterke kanten van de bestaande cultuur te bekrachtigen.

## **HET ONBESPREEKBARE BESPREEKBAAR MAKEN**

De cultuur van een organisatie is diep geworteld in de basisassumpties, de onderliggende waarden en in vanzelfsprekendheden en gewoonten. Vaak zijn mensen zich van deze zaken niet bewust. De kunst voor leiders in cultuurverandering is om ze zichtbaar en bespreekbaar te maken. Het vergt moed om het onbespreekbare bespreekbaar te maken en patronen bloot te leggen. Maar zonder deze openheid en bewustwording wordt het veranderen ervan erg lastig.

## **SPELEN MET VERSCHIL**

Het streven naar organisatiebrede consensus is mogelijk en zinvol bij het articuleren van de zijnswaarde en de waarden van het bedrijf voor klant en omgeving. Mensen die zich daarin niet kunnen vinden, passen niet langer bij de organisatie. Het streven naar brede consensus is zinloos als het gaat om professioneel gedrag en de uitvoering van het werk. Leiders in cultuurverandering sturen op waarden en niet op richtlijnen en procedures in de dagelijkse werkprijktijk. Operationele sturing werkt verlamrend en leidt tot conflict. Verschillen in beroepsgroepen en afdelingen bestaan en zullen altijd bestaan. Het is de kunst van de leider om die verschillen te verdragen, te waarderen en bespreekbaar te maken. Dan ontstaat ruimte voor creativiteit en vernieuwing.

## **ROUTES VOOR STRATEGISCHE EN CULTURELE VERANDERING**

Er zijn meerdere aanleidingen voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. Deze aanleidingen zijn met elkaar verbonden en vormen meerdere routes voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. De acht aanleidingen voor strategische en culturele verandering vragen om een specifieke en passende veranderaanpak. Een overlevingsstrategie voor een bedrijf in crisis verlangt een andere aanpak dan een bedrijf dat kiest voor internationale expansie of voor innovatieve samenwerking met partnerorganisaties. In het volgende deel ga ik op zoek naar de aanpak voor succesvolle verandering die aansluit bij de verschillende aanleidingen voor verandering.

# DEEL 2

## VERANDEREN VAN ORGANISATIECULTUUR

### INLEIDING

#### ESSENTIE VAN DIT DEEL

Welke veranderaanpak kiezen leiders om succesvol te zijn in het veranderen van de strategie en cultuur van hun organisatie? Deze vraag staat centraal in dit deel. Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer komt het er weer op aan om een veranderaanpak te kiezen die past bij het bedrijf en de situatie waarin het bedrijf verkeert. Het komt erop neer om eerst na te gaan wat er zich binnen en buiten de organisatie afspeelt. Wat is de aanleiding voor de verandering? Als duidelijk is waarom een verandering nodig of wenselijk is, dan komt het erop aan om de toekomstvisie te articuleren. Leiders in verandering vormen vitale coalities om aan verandering te werken. In de verandering is de zijnswaarde helder en staat de klant voorop. Tijdens de verandering is er een kleine afstand tussen management en uitvoerend personeel. Iedereen doet mee in de verandering. Leiders in verandering geven richting en ruimte en spelen met tijd en ritme. Over het algemeen kiezen leiders in veranderingsprocessen voor een stapsgewijze veranderaanpak met inbreng van alle betrokkenen.

Dit deel biedt inzicht in de veranderaanpak voor een succesvolle verandering van de strategie en cultuur in organisaties. Het is de kunst om bij elke veranderopgave een aanpak te kiezen die past bij de situatie. Kopiëren van een succesvolle aanpak van een ander bedrijf helpt niet, want de situatie in het eigen bedrijf is altijd anders. De verhalen uit de bedrijven in dit boek kunnen wel een inspiratiebron zijn bij het kiezen van een eigen veranderaanpak. Het gaat er vervolgens niet om strikt vast te houden aan de gekozen aanpak, maar juist om goed bij te houden hoe de verandering vorm krijgt. Het kiezen van een veranderaanpak is eigenlijk het doorlopend monitoren van de veranderingen door daarover in gesprek te blijven met alle betrokkenen. Leiders in verandering zijn niet bang om de aanpak bij te stellen als dat nodig is.

#### OPBOUW VAN DIT DEEL

Ik beschrijf in dit deel zes basisprincipes en twintig ingrediënten voor een succesvolle aanpak voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. De principes zijn voorwaarden voor een succesvolle verandering. Ze geven aan waar leiders in cultuurverandering hoe dan ook aandacht aan moeten besteden. De ingrediënten maken deel uit van de veranderaanpak. De ingrediënten

helpen om tot een weloverwogen veranderaanpak te komen. In dit deel bevat elk hoofdstuk een basisprincipe. Elke paragraaf beschrijft een ingrediënt voor cultuurverandering. Het eerste hoofdstuk in dit deel gaat over het genereren van energie voor verandering. In het tweede hoofdstuk ga ik in op het formuleren van de ambitie voor de verandering en het beoordelen van het niveau van de verandering. In hoofdstuk 3 beschrijf ik de rol van de leiders die in de verandering gaan staan en een coalitie bouwen voor de verandering. De rol van leiders komt uitgebreider aan bod in het derde deel van dit boek. In hoofdstuk 4 behandel ik de relatie met klanten en de organisatie van werkprocessen. In hoofdstuk 5 ga ik in op de sturing van de verandering en de betrokkenheid van personeel tijdens de verandering. Hoofdstuk 6 gaat over het spelen met tijd en ritme en het creëren van rust en ruimte voor verandering. Ik besluit dit deel met een conclusiehoofdstuk met daarin een samenvatting van succesfactoren voor de aanpak van strategische en culturele veranderingen in organisaties.

# HOOFDSTUK 4

## ENERGIE VOOR EEN VERANDERING GENEREREN

Dit hoofdstuk gaat over het genereren van energie voor verandering. Zonder mensen die energie in een verandering willen stoppen, zal de cultuur van een organisatie bij het oude blijven. Onderliggende waarden blijken dan onveranderbaar en ingesleten patronen blijven bestaan. Energie voor verandering kan ontstaan vanuit een crisissituatie en het besef dat veranderingen noodzakelijk zijn. Energie voor een cultuurverandering kan ontstaan door ontwikkelingen in de omgeving te benutten als stimulans voor vernieuwing. Crisissituaties en omgevingsveranderingen komen van buitenaf. Energie voor vernieuwing kan ook komen van mensen binnen de organisatie. Krenking van leidinggevend en medewerkers of schaamte van professionals kan ertoe leiden dat deze mensen nieuwe wegen inslaan. Het eerlijk benoemen van problemen draagt bij aan steun voor een verandering. Achtereenvolgens ga ik in op het benutten van een crisissituatie, het aangrijpen van omgevingsveranderingen, het benoemen van problemen en het gebruiken van krenking en schaamte.

### CRISIS BENUTTEN

KPN is in Nederland een toonaangevende telecommunicatie- en IT-dienstverlener. Voor particuliere klanten heeft KPN een breed aanbod van vaste en mobiele telefonie, internet en digitale televisie. Voor zakelijke klanten verzorgt KPN de volledige telecommunicatie en alle mogelijke vormen van dataverkeer inclusief de bijbehorende IT-dienstverlening. In 2002 dreigt het faillissement voor KPN. De bestuurders en managers beseffen dat er snel andere keuzes moeten worden gemaakt: "Het moest echt veel commerciëler en professioneler. Er zijn toen in hoog tempo divisies opgedoekt. In alle geledingen werd het competitiever. Het helpt ook echt om 10.000 mensen uit een organisatie te halen: de mensen die overblijven, kunnen zich echt niet meer verbergen. Je hebt veel beter zicht op ieders prestaties. Je kon niet meer ontsnappen en de eerste doelstelling was: overleven!" Voor de afdeling Human Resources betekent de crisis dat er ook op de eigen afdeling mensen uit moeten. Vanuit de crisis grijpt de manager van de afdeling Human Resources hard in op zijn eigen afdeling. Hij laat een taakanalyse maken en besteedt de standaardtaken uit. Dit betreft ongeveer 90% van het werk. Alleen de echte HR-professionals blijven binnen KPN werken. Deze professionals krijgen de taak om bij te dragen aan de kwaliteit van het management en om het management optimaal te ondersteunen in het realiseren van businessdoelstellingen. "De groot-

ste uitdaging van het werken in deze organisatie ligt in performance management: het verschil wordt gemaakt door de mate waarin de leidinggevende in staat is om zijn mensen uit te dagen en om ze toe te rusten op excellente uitvoering van het werk. Wanneer het lukt om de gesprekken tussen managers en medewerkers te kaderen in een streven naar uitblinken, kom je wat mij betreft echt bij de heilige graal.”

Van de negentien organisaties in dit boek zijn er zes die de crisis waarin zij verkeren aangrijpen om cultuurveranderingen te realiseren. Ze kiezen voor een strak gestuurde en radicale veranderaanpak. Een crisis benadrukt de urgentie om in actie te komen, maar een crisis zonder visie leidt eerder tot verlamming dan beweging. In tegenstelling tot wat veel managers denken, is een crisis niet noodzakelijk voor een cultuurverandering. Het creëren van een ‘burning platform’ of een gevoel van urgentie is geen succesvoorwaarde, maar als een crisis zich voordoet, dan is het beter hem te benutten.

Een crisissituatie zet de bestaande werkwijzen en cultuur onder druk en kan een cultuurverandering in werking zetten. In een crisis is het iedereen duidelijk dat het niet verder kan zoals het nu gaat. ‘Zoals we het altijd deden’ gaat niet meer. Een crisis veroorzaakt een schok en draagt bij aan het besef dat de vanzelfsprekendheden in de organisatie doorbroken dienen te worden. Laat een crisis nooit onbenut en zomaar passeren, is één van de zegswijzen, want een goede crisis biedt mogelijkheden om werkelijke veranderingen door te voeren in de structuur en de cultuur van een organisatie. De schok van de crisis, de ingrijpende veranderingen in de structuur, gedwongen ontslagen en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, kan een ontwrichtende werking hebben. De onzekerheid kan omslaan in verlamming als de richting om uit de crisis te komen niet duidelijk is. Het is de kunst van de leiding om duidelijk te maken dat het gaat om een bedreiging van de hele organisatie. Volstreekte openheid van zaken is nodig om duidelijk te maken waarin het bedrijf zich bevindt. Er kan energie voor verandering ontstaan door het vertrouwen uit te spreken dat door eendrachtige samenwerking een nieuwe toekomst mogelijk is. Dat vraagt dat leiders in crisis vertrouwen uitstralen dat het goed komt en hun medewerkers oproepen hun te volgen. Een crisis kan leiden tot een ommekeer, een nieuwe weg naar de toekomst. Het gaat dan vaak om een radicale ingreep in de organisatie, zoals het bovenstaande voorbeeld laat zien. De reden voor de ingreep is de bedreiging van het voortbestaan.

Leidinggeven aan cultuurverandering in crisissituaties betekent:

- onbetwistbare feiten verzamelen over hoe het bedrijf ervoor staat en volledige openheid van zaken geven over de situatie waarin het bedrijf zich bevindt;

- benoemen dat ingrepen nodig zijn en dat het nooit meer zal worden zoals het was, zonder daarbij het verleden te diskwalificeren;
- begrip tonen voor de gevoelens van onzekerheid, voor het verlies van collega's en van oude waarden en gewoonten;
- zichtbaar maken wat de kracht en de trots is van de organisatie en hoe vanuit die kracht een nieuwe toekomst mogelijk is;
- een toekomstvisie formuleren waaruit spreekt dat er een toekomst is voor het bedrijf, zij het in een andere vorm en met andere werkwijzen dan tot nog toe;
- concretiseren welke activiteiten worden gestopt en tegelijkertijd begrip tonen dat dit een moeilijke beslissing is vanwege het ontslag van collega's;
- een heldere boodschap uitspreken over de strategische waarden en de kernactiviteiten van de nieuwe onderneming en welk gedrag daarbij hoort;
- schetsen welke aanpak wordt gekozen en welke verdere stappen worden gezet om uit de crisis te komen en aan een nieuwe toekomst te werken;
- de focus op de klant en de markt behouden en deze als leidraad nemen voor het ontwikkelen van nieuwe markgerichte activiteiten;
- het vertrouwen uitspreken dat door een gemeenschappelijke inspanning het bedrijf er weer bovenop kan komen;
- mensen uitnodigen en het vertrouwen geven om mee te doen met de noodzakelijke verandering en het opbouwen van een nieuwe toekomst.

## DRUK VAN BUITEN AANGRIJPEN

De luchtvaartindustrie staat onder een enorme druk van buiten. De concurrentie is groot en de prijzen staan onder druk. Om zich te onderscheiden moet er een balans zijn tussen de prijs en de geleverde kwaliteit. Er is een druk om te innoveren in de dienstverlening. Klanten willen vanuit huis hun vlucht kunnen boeken en wijzigen. En ze willen naar veel bestemmingen kunnen vliegen zonder te veel gedoe met overstappen. De maatschappij stelt steeds hogere eisen aan het beperken van negatieve effecten op het milieu en milieuorganisaties kijken kritisch naar de duurzaamheid van het vliegverkeer. De hoge veiligheidseisen en de druk om kosten te verlagen vereist innovatie in het onderhoud van vliegtuigen. De economische crisis zorgt voor een terugval in het aantal passagiers en de hoeveelheid vracht en legt een enorme druk op de prijzen. Als de arbeidsverhoudingen onder druk komen te staan en dit tot stakingen leidt, kan dit een enorme reputatieschade opleveren en minder klanten in de toekomst. De vraag is hoe een bedrijf deze omgevingsdruk kan aangrijpen om tot vernieuwing te komen van de bedrijfsstrategie, de dienstverlening, het werk op de grond en in de lucht, de arbeidsverhoudingen en kan investeren in internationale samenwerking. KLM en Air France nemen als eerste bedrijf in de luchtvaartindustrie het initiatief om hun krachten te bundelen. Het personeel krijgt uitleg waarom het bedrijf voor deze offensieve strategie



kiest. Daarbij benadrukt de organisatie de trots en de kracht van beide bedrijven en geeft helder aan hoe de fusie bijdraagt aan de versterking van de concurrentiepositie. Het bedrijf wordt het grootste luchtvaartbedrijf in Europa met het grootste aantal bestemmingen ter wereld.

Van de bedrijven in dit boek grijpen vier organisaties expliciet de druk van buiten aan om een cultuurverandering op gang te brengen. De cultuurverandering in deze organisaties verloopt minder schoksgewijs dan bij de bedrijven in crisis. De aanleiding voor de verandering komt voort uit omgevingsveranderingen, zoals veranderende klanteisen, toenemende concurrentiedruk of nieuwe technologische ontwikkelingen. Deze omgevingsveranderingen bevorderen een geleidelijke verandering van strategie, structuur, werkwijzen en cultuur. Opmerkelijk is dat de organisaties in dit boek hun omgeving niet zien als een bedreiging. Ze gebruiken de omgeving niet om een urgentiegevoel voor verandering te creëren en daarmee mensen tot verandering te motiveren. Ze zien de omgeving eerder als een spannend veld waarin zich mogelijkheden voordoen. Dit maakt een keuze mogelijk voor een stapsgewijze veranderaanpak waarin mensen worden betrokken om de toekomst te verbeelden en te verwezenlijken.

Om de omgeving te benutten als energiebron voor verandering is het nodig om een goed beeld te hebben van wat in de omgeving gaande is en zich een toekomstbeeld te vormen van hoe de nieuwe organisatie eruit kan zien. Het voordeel van een redenering voor een verandering vanuit de omgeving is dat de huidige situatie niet gediskwalificeerd wordt. De oorzaak voor de verandering ligt buiten en niet in het disfunctioneren of fouten in het verleden. Vooral voor leidinggevend en managers is deze externe oriëntatie betekenisvol, omdat ze zich vaak vereenzelvigen met beslissingen die in het verleden zijn genomen. Vanuit omgevingsdruk kunnen zij een offensieve strategie kiezen die een beroep doet op de kracht die in de organisatie aanwezig is. Omdat er meer tijd beschikbaar is voor de verandering, kunnen ze er vanaf het begin meer mensen bij betrekken. De kunst is om de toekomst te verbeelden. Interventies als toekomstconferenties, zoekconferenties of 'open space' kunnen behulpzaam zijn om de toekomst te verbeelden.<sup>1</sup> In dergelijke interactieve interventies komen mensen met verschillende functies en rollen bij elkaar om omgevingsveranderingen in kaart te brengen en samen een beeld van de toekomst te maken. Het is goed mogelijk om klanten te betrekken bij het ontwikkelen van een toekomstvisie. Het betrekken van klanten bij strategieontwikkeling is zeker nog geen gemeengoed. Dat is merkwaardig, want het betrekken van klanten kan verrassend nieuwe perspectieven opleveren die veel verder gaan dan de eigen belevingswereld. Het is ook mogelijk om in proefprojecten een toekomstbeeld te maken en dit concreet te verbeelden in een simulatie hoe de toekomst eruit kan zien. Deze strategie van verleiding werkt goed bij een stapsgewijze veranderaanpak waarbij de voorlopers in de nieuwe werkwijze successen laten zien om jaloers op te worden.

Het benutten van omgevingsveranderingen is goed mogelijk door:

- in kaart te brengen wat in de omgeving speelt, wat gaande is op politiek en economisch terrein, wat veranderende klantwensen zijn, welke technologische mogelijkheden kansen bieden en welke maatschappelijke thema's opkomen;
- te kiezen voor interactieve aanpakken om samen met alle geledingen in het bedrijf de omgevingsontwikkelingen in kaart te brengen en samen de toekomst te verbeelden;
- klanten te betrekken in de strategieontwikkeling, omdat hiermee een 'derde' perspectief wordt binnengehaald dat verder gaat dan de gebruikelijke denkwereld;
- vanuit eigen kracht en trots aan te geven hoe de verandering bijdraagt aan een aantrekkelijk toekomstbeeld, waarin deze kracht tot uitdrukking komt;
- successen zichtbaar te maken, want succes trekt succes aan en goed voorbeeld doet goed volgen;
- de tijd te nemen om veranderingen in structuur en cultuur door te voeren en goed de voortgang van de verandering te monitoren en zo nodig de aanpak bij te stellen.

## PROBLEMEN BENOEMEN

Het eerste wat de nieuwe manager bij Philips Recruitment Service doet, is gesprekken voeren met klanten in de business units en met de recruiters in de eigen afdeling. Op basis van deze gesprekken benoemt ze de problemen van de afdeling. Ze legt de vinger op de zere plek en bespreekt de naar binnen gekeerde houding van de recruiters. De nieuwe manager is de verpersoonlijking van de verandering in het werken met klanten. Zij doet voor wat ze wil dat haar afdeling doet. Zij onderzoekt de behoefte van lijnmanagers, neemt hun wensen serieus en heeft ook oog voor wat het hoofdkantoor vraagt. Recruitment hanteert een meervoudig klantperspectief. Niet alleen de lijnmanager die een vacature moet invullen is klant, maar ook de sollicitant en het hoofdkantoor. Binnen Recruitment spreken recruiters en leidinggevendenden over de knelpunten die klanten ervaren. Het klantperspectief komt daarmee centraal te staan. Stap voor stap werkt de afdeling aan de knelpunten die klanten ervaren. De nieuwe manager hanteert daarbij drie principes die leidend zijn in haar veranderaanpak: (1) Ken je klant, daar leef je van en die moet je zo goed mogelijk bedienen. (2) Ken de feiten, dan weet je waar je het over hebt. (3) Ken je team, dan kun je met elkaar werken aan kwaliteit.

Het bovenstaande verhaal is een voorbeeld van hoe een leider onbetwistbare feiten verzamelt en problemen concreet benoemt. Het benoemen van problemen geeft helder aan wat de leider niet wil. In tien organisaties in dit boek benoemen leiders

concrete problemen waarom het zo niet verder kan. In drie bedrijven kiezen leiders in cultuurverandering ervoor om expliciet aan te geven wat ze niet willen. Ze geven helder aan welke werkpraktijken niet langer getolereerd worden en nodigen daarmee anderen uit om naar alternatieve werkpraktijken te zoeken.

Om een uitgangspositie voor een cultuurverandering te creëren kan een leider ervoor kiezen om problemen concreet te benoemen en daar niet voor weg te lopen. Het open en eerlijk benoemen van problemen en het bespreekbaar maken van de eigen rol daarin, schept vertrouwen en geeft energie voor vernieuwing. Een specifieke vorm is het werken met 'un-values', waarden die niet langer acceptabel zijn. Leiders in cultuurverandering kunnen ervoor kiezen om autoritair te zijn op het probleem, zolang ze maar uit de concrete oplossing wegblijven. De problemen moeten gebaseerd zijn op onbetwistbare feiten en geïllustreerd worden met concrete negatieve en positieve voorbeelden. Dat levert een mooie spanning op, waarin bijna als vanzelf vernieuwing kan ontstaan in de vanzelfsprekende patronen. Over het algemeen geldt dat een grote stap is gezet als er overeenstemming is bereikt over het probleem. Dat geldt ook bij samenwerking tussen organisaties in ketens of netwerken. Probleemherkenning en probleemacceptatie bieden een basis om tot verandering te komen. Op basis van probleemacceptatie wordt vaak gekozen voor een geleidelijke veranderaanpak met veel inbreng van betrokkenen om aan oplossingen te werken.

Het benoemen van problemen helpt om vanzelfsprekende patronen te doorbreken als:

- de problemen zijn gebaseerd op onbetwistbare feiten en concrete negatieve en positieve voorbeelden;
- de eigen rol van de leider in het probleem niet wordt ontkend, maar zichtbaar deel uitmaakt van het verhaal;
- de voorbeelden mensen een gevoel geven dat dit inderdaad zo niet verder kan en dat er iets moet gebeuren;
- de leider stellig is over de ernst van het probleem en aangeeft waarom het niet langer kan zoals het nu gaat;
- de leider concreet maakt wat niet langer acceptabel is en principes formuleert waaraan de oplossing moet voldoen;
- de leider ruimte geeft aan de mensen in de organisatie om zelf met oplossingen te komen.

## KRENKING EN SCHAAMTE GEBRUIKEN

Jeugdformaat is een organisatie voor hulpverlening aan jongeren en hun ouders. De 850 professionals van Jeugdformaat bieden professionele hulp aan kinderen, jongeren en ouders die het op eigen kracht even niet redden. Zij hebben moeilijk-

heden thuis, op school of met zichzelf. Vanuit de trots en de schaamte van de professional start een proces om te experimenteren met nieuwe werkwijzen. “Soms zit je als hulpverlener in de jeugdzorg met je handen in het haar. Het gaat niet goed met een kind en dan worden we gedwongen tot een andere vorm van hulpverlening omdat de financieringsstromen niet toelaten dat ze bij ons op de groep blijft. Je hebt dan het gevoel dat al je werk voor niets is geweest. Het is frustrerend om dan met een kind te moeten gaan ‘leuren’ voor een andere opvang. Je schaamt je dan als hulpverlener over het systeem waarin je werkt. Ik wil me er dan voor inspannen om de samenwerking met onze ketenpartners te intensiveren en te kijken wat we kunnen doen.” De betrokkenheid van de professionals van Jeugdformaat bij hun werk is het aangrijpingspunt voor verandering. De ideeën voor nieuwe werkwijzen ontstaan uit concrete casussen waar medewerkers trots op zijn of zich juist over schamen. De vernieuwing die vanuit deze concrete situaties ontstaat, gaat over de grenzen van de eigen organisatie heen en maakt breuken in vastgeroeste verhoudingen en werkwijzen. De vernieuwingen die zo worden gerealiseerd, zijn een voorbeeld voor anderen.

Professionals in de zorginstellingen ervaren vrij snel professionele schaamte over de wijze waarop ze hun werk moeten doen en het effect daarvan op mensen die hulp nodig hebben. Ook de managers bij Albert Heijn ervaren een diep gevoel van krenking als ze worden geconfronteerd met een financieel debacle door fraude binnen het Ahold-concern. Albert Heijn heeft altijd prima gepresteerd, maar hun omgeving kijkt het bedrijf wel aan op de fraudezaak. Ze besluiten om de koppen bij elkaar te steken en te laten zien dat het anders kan. De krenking leidt tot zelfreflectie en tot nieuwe energie om van Albert Heijn het mooiste supermarktbedrijf te maken in Europa.

Krenking en schaamte zijn belangrijke energiebronnen voor vernieuwing van bestaande verhoudingen en werkwijzen. Gevoelens als ‘dit nooit weer’ of ‘dit is niet wat we willen’ leiden ertoe dat mensen terugkijken op dramatische gebeurtenissen en vanzelfsprekendheden ter discussie stellen die tot de krenking of de schaamte hebben geleid. De schaamte van professionals en de krenking van leidinggevendenden kunnen eraan bijdragen dat ze nieuwe wegen inslaan. De cultuurverandering krijgt vorm omdat ze verschil willen maken en hun nek willen uitsteken. Het gaat om leidinggevendenden en de professionals die vanuit eigen betrokkenheid verschil willen maken en hun droom willen realiseren. Als ze de ruimte en het vertrouwen krijgen vanuit de leiding van het bedrijf, kunnen vernieuwende aanpakken en experimenten ontstaan die een doorbraak betekenen voor bestaande waarden, normen en werkwijzen. De kracht voor vernieuwing is vaak al sluimerend aanwezig bij mensen in de organisatie. Er is soms maar weinig voor nodig om deze bron van vernieuwing aan te boren. Vanuit de experimenten ontstaat geleidelijk een idee hoe de toekomst eruit zou kunnen zien en hoe vernieuwing mogelijk is. Vanuit positieve ervaringen ontstaat een nieuw toekomstbeeld. Deze werkwijze vraagt om een

stapsgewijze veranderaanpak waarin ruimte is voor vernieuwende experimenten en waarin de tijd wordt genomen om ervaringen te delen en daarvan te leren.

Om de interne kracht voor vernieuwing te gebruiken, komt het erop aan om:

- de eigen passie en de passie en schaamte van professionals en leidinggevend en te kennen en die bespreekbaar te maken;
- richting en ruimte te geven aan vernieuwende experimenten die aansluiten bij de energie die aanwezig is;
- vernieuwende en kaderdoorbrekende experimenten te koppelen aan concrete werksituaties waarin de spanning zichtbaar wordt tussen droom en werkelijkheid;
- verbindingen te maken op alle niveaus in de organisatie om de vernieuwende experimenten te laten slagen;
- successen zichtbaar te maken en daarover verhalen te vertellen, zodat anderen zich voelen aangesproken en ook initiatieven nemen om aan vernieuwing te werken.

## NOTEN

- 1 Voor een overzicht en uitwerking van interactieve interventies: Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons.

# HOOFDSTUK 5

## VISIE FORMULEREN

Een crisissituatie, druk vanuit de omgeving, een gedeelde probleemervaring of een gevoel van schaamte zijn geen specifieke voorwaarden voor cultuurverandering, al kunnen ze wel helpen om basisassumpties bloot te leggen, bestaande waarden en normen ter discussie te stellen en ingesleten patronen zichtbaar te maken. Voor het veranderen van de cultuur in organisaties is meer nodig. In dit hoofdstuk ga ik in op het articuleren van ambities, het verbeelden van de toekomst en het beoordelen van het veranderniveau.

### VISIE VERBEELDEN

De visie van Amazon is: 'To offer Earth's biggest selection of products and to be Earth's most customer centric company'. De vertaling van deze visie naar de dagelijkse gang van zaken richt zich op het voortdurend centraal stellen van de klantervaring door het aanbieden van lage prijzen, optimaal gemak en een brede selectie van goederen. De focus van Amazon is om mensen een vertrouwde en makkelijk toegankelijke plek te bieden waar ze eenvoudig hun weg kunnen vinden om te ontdekken wat ze zouden willen kopen en om ze te helpen bij het online kopen van een breed scala aan producten. De visie ligt ten grondslag aan de keuze van de naam 'Amazon', de naam van de grootste rivier ter wereld. Voor de mensen in Amazon speelt continu de vraag hoe ze de visie kunnen waarmaken. Het centraal stellen van de klant heeft bij Amazon geleid tot het centraal stellen van drie kernwaarden om de klant de beste klantervaring te bieden in online winkelen: 'ruime selectie, beste prijs, grootste gemak'. De bedrijfsstrategie is gebaseerd op de overtuiging dat de klant de enige stabiele factor is in een snel veranderende wereld en dat het van strategisch belang is om altijd verbonden te zijn met je klanten en hun wensen en behoeften. Vanuit dit gezichtspunt is het belangrijk om de ervaringen en behoeften van klanten te kennen. Amazon onderscheidt drie klantgroepen: klanten, leveranciers en ontwikkelaars. Amazon heeft meer dan tachtig miljoen kopende klanten en meer dan twee miljoen verkopende klanten. De ontwikkelaars gebruiken Amazon web-service, die toegang biedt tot een krachtige technologische infrastructuur die ontwikkelaars kunnen gebruiken om hun eigen internetdiensten te ontwikkelen. Amazon praat over haar klanten als een gemeenschap waarvan de leden samen een rijke inhoudelijke omgeving bouwen vol aanbiedingen, productbeoordelingen, koopgidsen en met aanbevelingen van producten en leveranciers. Amazon is vasthoudend op haar visie en flexibel op de details en de realisatie van de visie. Amazon heeft een evolutie doorgemaakt van een eenvoudige online boekhandel naar een wereldwijde online leverancier van een breed scala aan producten

en diensten. Het bedrijf maakte veel wendingen mee in de realisatie van haar visie. Zo ontwikkelde het bedrijf regelmatig functies voor de online dienstverlening die haar klanten nooit hebben gebruikt. Andere functies werden door klanten juist omarmd, ook al waren ze soms niet bedoeld zoals de klanten ze nu gebruiken. De visie van Amazon is gebaseerd op strategische vragen waarom we bestaan en wat we willen zijn. De antwoorden op de strategische vragen zijn stabiel. Het is zeker dat een brede selectie, snelle levering, lage prijzen en groot gemak de stabiele pijlers zijn die van Amazon een van de meest succesvolle online winkels ter wereld maakt.

Een uitdagende en heldere visie geeft richting aan het handelen van mensen in een organisatie. Het geeft ook richting aan de mensen die er werken. Mensen met een sterke klantoriëntatie voelen zich aangetrokken door de visie van Amazon en de strategie die daaruit voortvloeit. Mensen met een competitieve instelling zullen er minder snel voor kiezen om bij Amazon te werken. Een heldere visie versterkt hierdoor zichzelf. Arcadis kent ook een strong en motiverende vision: "We aim to enhance mobility, sustainability and quality of life by creating balance in the built and natural environment." Ook 3M heeft een duidelijke leidende visie met de uitspraak dat ze het meest innovatieve bedrijf in the wereld wil zijn. Deze visie geeft duidelijk aan wat de onderscheidende competentie is van 3M. Alle bedrijven in dit boek hebben helder voor ogen wie en wat ze zijn, wat ze positief onderscheidt van andere bedrijven. Het formuleren van een heldere en uitdagende visie is een taak van het topmanagement. Een visie op de toekomst van een bedrijf komt sterk overeen met wat eerder is geschreven over het belang van de zijnswaarde. Bij het formuleren van een zijnswaarde gaat het erom dat mensen in organisaties weten waar ze voor staan en gaan, dat ze hun kernkwaliteiten kennen en inzetten om vernieuwing te realiseren en zich weten te onderscheiden door waarde te creëren voor hun klanten. Vaak ontstaat een krachtige zijnswaarde vanuit een sterke visie van de oprichter of een leider. De zijnswaarde is relatief stabiel over een langere tijdsperiode waarmee houvast wordt geboden aan mensen in de organisatie en er geleidelijk een gedeelde identiteit en cultuur ontstaat.

Een inspirerende en uitdagende visie is gebaseerd op een beeld van de identiteit van de organisatie en bevat in ieder geval:

- een ideaalbeeld dat een uitdagend en motiverend beeld schetst van de toekomstmogelijkheden;
- een bron voor identiteit en zelfbewustzijn waarmee een gedeelde betekenis vorm krijgt die mensen helpt om trots te kunnen zijn op hun bijdrage aan de organisatie;
- de maatschappelijke betekenis van de organisatie en de waarde voor klanten, de zakenpartners en de maatschappij als geheel;

- een identiteitsbeeld dat de onderscheiden business units en divisies overstijgt en verbindend werkt;
- een expliciete visie op wie de klanten zijn en welke klanten de organisatie wel en niet tot haar klantenkring rekent;
- heldere klantwaarden en kernwaarden die personeel en klanten verbinden;
- De competenties waarmee een organisatie een specifieke marktpositie inneemt en zich onderscheidt van mogelijke concurrenten;
- expliciete uitspraken over wat fundamentele uitgangspunten zijn en wat ten koste mag gaan van wat;
- een strategische positionering waarmee de organisatie zich onderscheidt van vergelijkbare bedrijven;
- antwoorden op kernvragen zoals de essentie van de producten en diensten die worden geleverd waarmee mensen zelf afwegingen kunnen maken wat ze prioriteit geven in de dienstverlening aan klanten.

## AMBITIES ARTICULEREN

Bij de Rabobank signaleert een aantal directeuren veranderende behoeftes van klanten. Klanten lijken steeds minder met het bankkantoor om de hoek te willen doen en meer via pinautomaten en internetbankieren. De bankdirecteuren vinden dat Rabobank Nederland de mogelijkheden van ICT beter moet benutten om haar dienstverlening te verbeteren. Ze vrezen in de concurrentie onderuit te gaan, vooral door nieuwkomers die hun kosten laag houden door gebruik van internettechnologie, zoals in de luchtvaartbranche is gebeurd. De voorzitter van de Raad van Bestuur pikt deze signalen op. Hij haalt een externe internetexpert binnen om met een team de dienstverlening aan klanten te verbeteren met behulp van informatietechnologie. De expert gaat aan de slag, bundelt ideeën van binnen en buiten de bank. Zijn stelregel is: alles is er al, maar zit vaak niet op de goede plek. Hij werkt los van de staande organisatie, als een innovatie-venture. Dit is de keuze van de bestuursvoorzitter, die wil tempo. In 2001 ligt er een e-Commerceprogramma. De Raad van Bestuur neemt het over. Het plan visualiseert wat klanten in 2008 zullen ervaren als gevolg van veranderingen in de systemen, de structuur en de werkcultuur. Deze visualisatie maakt de ambitie van de bank van de toekomst zichtbaar en voelbaar. Alle bankdirecteuren krijgen een uitnodiging om te komen kijken. Op basis van deze gedeelde ambitie kan het team ondernemend te werk gaan met een stapsgewijze veranderaanpak die de ambitie mogelijk maakt.

Het voorbeeld uit de Rabobank illustreert hoe de bestuursvoorzitter de ambities van bankdirecteuren oppakt. Hij geeft richting aan de ambities en maakt tempo om het moment niet te verliezen. Vanwege de complexiteit van de veranderingopgave en de ingrijpende effecten op de bestaande klant- en kernproces-



sen kiest hij voor een stapsgewijze veranderaanpak. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering hebben een toekomstbeeld voor ogen en kennen een ambitie die de verandering richting geeft en mensen stimuleert om mee te doen. Ze stellen de klant voorop en willen zich kwalificeren voor de toekomst.

Ambities kunnen op heel verschillende manieren tot stand komen. Soms neemt de top het initiatief om een visie en een ambitie voor de toekomst te formuleren. Dit is meestal het geval als het bedrijf in crisis verkeert of als het gaat om een proces van cultuurontwikkeling dat zich in tijd uitrekt over meerdere jaren. Topmanagers moeten dan een voorbeeldrol spelen als vormers en dragers van de cultuur. Andere keren worden ook leidinggevenden en medewerkers betrokken bij het meedenken over de toekomstambities. Dit komt vaak voor in organisaties waarin veel professionals werken en er sprake is van problemen waarbij de oplossing niet voor de hand ligt. De inbreng van professionals is nodig om oplossingen te formuleren en te realiseren. In een enkel geval nodigen leiders in cultuurverandering klanten en partnerorganisaties uit om mee te praten over de ambities voor de toekomst. Soms begint een organisatie gewoon met vernieuwende experimenten en benut successen om te laten zien hoe het ook kan.

Bij het articuleren van ambities staan enkele vragen centraal:

- Wie heeft kijk op wat er gaande is binnen en buiten het bedrijf? Wie heeft zicht op klantbehoeften? Wie is goed op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen?
- Welke ambities spelen in de organisatie? Hoe kunnen we ruimte geven aan de ambities?
- Hoe verbeelden we de ambitie in aansprekende beelden en verhalen? Hoe ver gaan we in het uitdragen van onze ambitie en hoe vertalen we de ambitie in een toekomstvisie?
- Wie kunnen ons helpen om de ambitie te vertalen naar een strategische visie en naar initiatieven waarin de ambities gerealiseerd worden?

## MISSIE FORMULEREN

Olijslager is een verfgroothandel in Noord-Nederland. Klanten zijn zelfstandige schilders en schildersbedrijven die hun verfproducten bij Olijslager kopen. Olijslager wil optimale service bieden aan schilders. Ze hanteert daarbij vier principes: betrouwbaar, gewoon dichtbij, scherp geprijsd en blijvend innovatief. Om voor haar klanten de beste leverancier te zijn, investeert Olijslager in innovatieve producten en diensten. Olijslager weet waarvoor ze staat: 'Gewoon dichtbij' is de essentie van haar dienstverlening. Deze missie is leidend in veel opzichten.

Schilders kunnen op alle manieren bestellen. Met de telefoon vanaf de steiger, via internet thuis of een winkel bezoeken waar ze ook advies krijgen over producten. De medewerkers staan de schilders bij met hun kennis over verfproducten en toepassingsmogelijkheden. Het bedrijf is ook dichtbij als het gaat om de schilder zelf. Vanuit milieu- en gezondheidsoverwegingen stimuleert het bedrijf de schilders om te gaan werken met nieuwe verfsystemen die zijn gebaseerd op water. Vanuit de missie nemen medewerkers het initiatief tot voorlichtingsbijeenkomsten voor de schilders over deze nieuwe verf op momenten dat de schilders het toch rustig hebben vanwege de crisis of het slechte weer. Medewerkers maken voor de schilders ook een cd met muziek voor op de steiger. In de economische crisis komt de verfbranche onder druk te staan. Olijslager weet vanuit haar kracht en missie de crisis te benutten door concurrenten over te nemen. Ook hier is 'Gewoon dichtbij' het leidende principe. De overname van concurrenten geeft schilders het gevoel dat Olijslager fysiek dichtbij is en altijd voor hen klaarstaat.

Het voorbeeld van Olijslager illustreert hoe bedrijven vanuit een heldere missie hun kwaliteiten inzetten om vernieuwing te realiseren en zich te onderscheiden door waarde te creëren voor hun klanten. Amazon heeft als missie: 'Earth's biggest selection of products and to be Earth's most customer centric company'. Bij de NS gaat het om 'Bijdragen aan duurzame mobiliteit'. De missie van Jeugdformaat is: 'Jeugdzorg alsof het je eigen kind is'.

Leiders in cultuurverandering laten zich zelden leiden door wat hun concurrenten doen. Ze hebben een focus op hun klanten en de markt. Dit wil niet zeggen dat ze geen beeld hebben van wat hun concurrenten doen, maar een oriëntatie op concurrenten kan nooit leiden tot een inspirerende visie die voortkomt uit kracht. Het gaat juist om een eigen unieke missie die aansluit bij de zijnswaarde en bij de kernkwaliteiten van de eigen organisatie. Een heldere en aantrekkelijke visie geeft richting aan gedrag en versterkt de gewenste culturele waarden in een bedrijf. Het motiveert mensen tot cultuurverandering.

Bij het formuleren van een missie staan enkele vragen centraal:

- Wat is de context waarin de missie wordt geformuleerd? Is er sprake van crisis en is er weinig tijd? Staat de organisatie onder druk en is er tijd voor het ontwikkelen van een gezamenlijke missie?
- Gaat het uitstekend met het bedrijf en hebben we de tijd om zoveel mogelijk ideeën en perspectieven te verzamelen?
- Wie neemt het initiatief? Wat is de rol van de leiding? Kan de leiding het onderling eens worden over de missie en de strategische prioriteiten?
- Welke inbreng is nodig en wie doet er mee? Welke mensen van buiten de organisatie kunnen een verrassende inbreng hebben? Laten we klanten ook meedoen in de formulering van een missie?

- Hoe voorkomen we een tunnelvisie? Wie kunnen ons helpen met afwijkende meningen en kritische vragen?
- Wie kunnen ons helpen om de missie te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden en de contacten met klanten?

## VERANDERNIVEAU INSCHATTEN

De IND heeft de ambitie om de vreemdeling als aanvrager centraal te stellen in het primaire proces. De organisatie formuleert deze ambitie vanuit een situatie die zich kenmerkt door grote achterstanden, veel klachten en complexe samenwerkingsvraagstukken tussen ketenpartners. Om het veranderen te vereenvoudigen en beheersbaar te maken, maakt de leiding een onderscheid tussen 'het op orde brengen', 'het verbeteren', en 'het vernieuwen' van de dienst. Deze keuze blijkt gelukkig: het wegwerken van de achterstanden gaat snel. Dat is voorwaarde om intern tijd en aandacht voor verbetering en vernieuwing vrij te maken. De verbeterprojecten die daarop volgen, laten op korte termijn resultaat zien. Er ontstaat steun en enthousiasme voor vernieuwing en vertrouwen in de ingezette koers. De programmamanager verwoordt het als volgt: "De focus in het primaire proces was eerst gericht op het wegwerken van de achterstanden. Pas toen het grootste deel was weggewerkt, werden vernieuwingsacties vanuit het projectbureau op gang gebracht. Of, zoals directeur Peter Veld het verwoordt: eerst de molensteen van achterstanden vergruizen, voordat we überhaupt aan vernieuwen beginnen." Als initiatieven voor veranderingen en vernieuwingen zichtbaar worden, is dat een verademing voor de lijn. Eindelijk kunnen ze werken aan de vernieuwing van de organisatie.

De organisaties die werken aan succesvolle cultuurverandering kiezen *niet* voor gedragsverandering via een planmatige of geprogrammeerde strategie van opleiden en trainen. De NS heeft geleerd dat deze aanpak niet bijdraagt aan echte veranderingen in het werk en het gedrag van medewerkers en leidinggevendenden. Bij de IND zijn de achterstanden zo groot en de ICT-systemen zo instabiel dat de organisatie eerst moet werken aan een betere performance. De Service richt daarom alle energie eerst op het wegwerken van achterstanden en het beheersbaar maken van de crisis. Het gaat om een strakke en planmatige veranderaanpak met een specifieke projectorganisatie. Hetzelfde geldt voor KPN. Eerst de crisis overwinnen en het bedrijf op orde brengen en dan pas een tweede stap zetten. Opmerkelijk is dat beide bedrijven na het op orde brengen van bedrijfsvoering en performance bijna snakken naar de echte verandering van werkwijzen en cultuur en naar vernieuwing van de relatie met externe partners.

Cultuurveranderingen zijn vaak ingrijpend en verbonden met vernieuwingen in werkwijzen en andere samenwerkingspatronen met partners binnen en buiten de organisatie. Cultuurverandering behelst een verandering van stra-

tegie, structuur, cultuur, systemen en werkwijzen. Dit duidt op een tweede- of derde-ordeverandering<sup>1</sup>. Bij een tweede-ordeverandering gaat het om een transitie van een bestaande en bekende situatie naar een nog onbekende situatie. Het gaat, bij wijze van spreken, om een trektocht door een deels nog onbekend landschap. Dit is zeker het geval bij fusies. Of het gaat om een verandering waarbij de richting duidelijk is, maar de nieuwe werkwijze zich nog moet ontwikkelen. Of het gaat om een geleidelijk proces van cultuurontwikkeling waarbij de organisatie zich steeds meer op de klant en de markt gaat richten. Bij derde-ordeveranderingen is niet duidelijk wat het eigenlijke probleem is. Het gaat om ongrijpbare en weerbarstige vraagstukken, zoals de rol van de politie in de samenleving, de vernieuwing van het lokaal bestuur of de hulpverlening aan jongeren die in de knel zitten. De verandering is dan een zoekproces naar de achtergronden van de problematiek en naar nieuwe werkmethode en omgangsvormen. Vaak wordt gekozen voor een dialoog met betrokkenen en voor experimenten om te ontdekken wat de problematiek behelst en welke mogelijkheden er zijn voor vernieuwing van werkwijzen en onderliggende basisassumpties. Deze derde-ordeveranderingen zijn zichtbaar als er ruimte is om te werken aan vernieuwende experimenten voor nog ongekende problemen. In derde-ordeveranderingen is er meestal wel een gedeelde ambitie die mensen samenbrengt om aan de slag te gaan. Bij het inschatten van het veranderniveau gaat het eigenlijk om de vragen: Wat is de uitgangssituatie? Wat hebben we nu nodig en wie willen we erbij betrekken? Hoe pakken we de verandering aan en voor welke veranderaanpak kiezen we? Hoe zorgen we als leiding voor een samenhang tussen de verschillende veranderingen? Eigenlijk is het simpel. Als het gaat om objecten die veranderd moeten worden, dan kan een organisatie kiezen voor een planmatige en strak gestuurde aanpak. Objecten zijn technische of financiële systemen. Ze praten niet terug bij verandering. Als het gaat om subjecten, dan kiezen leiders in cultuurverandering voor een stapsgewijze veranderaanpak met inbreng van betrokkenen. Subjecten zijn mensen. Ze praten terug. Meestal willen mensen wel veranderen, maar ze willen niet veranderd worden. Bij verandering van strategie, structuur, cultuur en werkwijzen gaat het altijd om mensen die de verandering dragen. Een planmatige en strak gestuurde aanpak is dan niet handig. Leiders in cultuurverandering kiezen dan ook niet voor deze aanpak, maar ze zoeken naar mogelijkheden om samen op te trekken in een stapsgewijze aanpak.

De bedrijven in dit onderzoek kijken goed naar het vraagstuk waarvoor ze staan, naar het niveau van veranderen en ze richten daar hun veranderaanpak op in.

- Bij crisis en een slechte performance kiezen de bedrijven ervoor om de bedrijfsvoering eerst op orde te brengen. Daarvoor richten zij vaak een aparte projectorganisatie in die het veranderproces strak vormgeeft en begeleidt.

- Bij een fusie of een geleidelijke cultuurverandering kiezen bedrijven voor een stapsgewijze aanpak waarbij zij het veranderproces aanpassen aan wat dan nodig en wenselijk is. De verandering wordt aangepakt in de lijnorganisatie door het eigen management.
- Bij een ambigu vraagstuk of een zoektocht naar eigen identiteit kiezen bedrijven voor een experimentele aanpak en een leerstrategie. De leiding speelt een belangrijke rol in de betekenisgeving en het bij elkaar brengen van spelers die een spel van vernieuwing aangaan.
- Eerste-, tweede- en derde-ordeveranderingen kunnen deels parallel lopen, maar zijn van elkaar gescheiden in aanpak en doelgroep. De eerste- en tweede-ordeveranderingen kunnen elkaar in tijd opvolgen.
- Eerste-ordeveranderingen die zijn ingegeven door crisis leiden daarna vaak tot derde-ordeveranderingen, waarbij de vraag naar de identiteit van de organisatie centraal staat. De leiding anticipeert hier alvast op tijdens het op orde brengen van de bedrijfsprocessen en de performance.
- Soms wordt in een tweede- of derde-ordeveranderproces een eerste-ordeveranderproces onderscheiden en apart geregeld, zoals het organiseren van een verhuizing, het aanpassen van technische systemen om samenwerking mogelijk te maken. Of, bij een fusieproces, snel duidelijkheid geven wat de fusie betekent voor klanten en medewerkers. Een strak gestuurd en planmatig veranderproces is dan voor dat stukje op zijn plaats.

## NOTEN

- 1 Zie ook: Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.

## HOOFDSTUK 6

# VERBONDENHEID CREËREN

Het creëren van verbondenheid is een basisprincipe voor het veranderen van een organisatiecultuur. Zonder verbondenheid zal een cultuurverandering niet tot stand komen. Het gaat om verbondenheid met klanten, externe partners, bestuursleden, leidinggevenden en medewerkers. Cultuurverandering is samenspel. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe leiders in cultuurverandering gaan staan, afstand verkleinen, een leidende coalitie bouwen en betrokkenheid organiseren.

### ERIN GAAN STAAN

's Heeren Loo is in Nederland een van de grootste aanbieders van ondersteuning aan mensen met verstandelijke beperkingen. In de organisatie werken circa 13.000 medewerkers op meer dan 100 locaties door heel Nederland. Het aanbod is breed: van hulp bij zelfstandig wonen tot 24-uursopvang en van begeleiding bij werk tot intensieve behandeling. 's Heeren Loo wil een meer volwassen relatie met bewoners en hun familie creëren. Hiertoe is het concept 'klantvolgend werken' geïntroduceerd. Het introduceren van klantvolgend werken leidt tot een andere invulling van het werk. Wensen van cliënten en hun familie krijgen een steeds belangrijkere plek in het dagelijks werk van het personeel. De bestuurder van 's Heeren Loo gaat regelmatig in gesprek met cliënten en hun ouders over hoe zij de ondersteuning (van hun geestelijk gehandicapt kind) ervaren. Een van de ouders van een autistische zoon zegt hierover: "In een mail hadden we gewoon wat voorbeelden gestopt van wat er de afgelopen jaren met onze zoon was gebeurd. Binnen een dag kregen we een reactie van de bestuurder waarin ze aangaf erg geschrokken te zijn van het feit dat dit in haar organisatie kon gebeuren. Op de donderdag die volgde konden we meteen al komen praten. Voor het eerst in jaren hadden we contact met een bestuurder die openstond voor ons verhaal." De bestuurder bewerkt zulke gesprekken tot voorbeelden, die duidelijk maken wat ze beslist niet wil en waarin ze duidelijk maakt wat klantvolgend werken wel en niet is. Het is in de hulpverlening vaak lastig om te begrijpen hoe het werk in elkaar steekt en waarom veranderingen zo lastig zijn. Vandaar dat ze ervoor kiest om soms op detailniveau te onderzoeken hoe de werkprocessen binnen de organisatie in elkaar zitten en te beslissen wat er anders moet. Ze gaat daarbij buiten de hiërarchie om. Als er een vacature op managementniveau ontstaat, vervangt ze niet direct. Zijzelf of iemand uit haar nabije omgeving gaat eerst op die plek zitten. Daardoor krijgt ze inzicht in de werkprocessen en wat professionals op die plek kunnen doen om klantvolgend te werken.

Het voorbeeld van 's Heeren Loo is illustratief voor een leider die in de verandering gaat staan. Ook de directieleden van de NS gaan erin staan. Geregeld rijden ze als conducteur mee op de trein en dagelijks zijn ze klant. Tijdens die reizen maken ze vaak een praatje en luisteren ze goed naar de verhalen van de klanten en van de conducteurs en machinisten. De leidinggevende van Philips Recruitment gaat met klanten praten en confronteert haar medewerkers met het perspectief van de klanten op het functioneren van de afdeling. Ook de bestuurders van Jeugdformaat kennen situaties tot op casusniveau en gebruiken die om te verduidelijken wat volgens hen voorbeeldige jeugdzorg wel en niet is. Ze kennen hun mensen en dagen hen uit om met experimenten te beginnen die vernieuwing in de hele keten van de jeugdzorg mogelijk maken.

Leiders die werken aan cultuurverandering kennen de klant en het klantproces. Ze weten wat er op de werkvloer speelt. Ze kennen de overtuigingen van hun mensen, ze snappen de spelpatronen en ze verzamelen verhalen en voorbeelden. Erin gaan staan gaat over weten wat er speelt en over betekenisgeving. In de gesprekken op het werk kennen ze de taal en met hun voorbeelden en vragen geven ze betekenis aan situaties die zich voordoen. Erin gaan staan gaat ook over zichtbaarheid, het tonen van respect, het verkleinen van afstand, een voorbeeldfunctie vervullen en het bouwen aan vertrouwen.

Erin gaan staan betekent:

- klanten en de klantprocessen kennen en de dagelijkse werkprocessen kunnen verbinden met de ambitie en de droom van de organisatie;
- medewerkers en hun overtuigingen kennen en daarover op gelijk niveau het gesprek kunnen aangaan;
- spelpatronen herkennen en vragen durven stellen bij ingesleten patronen; waarom de dingen gaan, zoals ze gaan;
- zichtbaar zijn als zich onverwachte en schokkende gebeurtenissen voordoen en betekenis geven aan die gebeurtenissen in lijn met de identiteit en ambitie van het bedrijf;
- concrete voorbeelden verzamelen en verhalen vertellen over wat wel en wat niet aansluit bij de visie en de waarden en normen van de organisatie;
- samen met mensen van alle niveaus het gesprek voeren over de betekenis van het bedrijf en de wijze van onderlinge samenwerking en zich daarin kwetsbaar durven opstellen.

## VERKLEINEN VAN AFSTAND

Het treinvervoer in Nederland behoort tot het beste ter wereld. Vrijwel nergens rijden er zo vaak, zoveel treinen op een zo uitgebreid lijnenstelsel. Dit uiterst com-

plexe systeem vraagt dat de NS-medewerkers, op basis van hun vakkennis en ervaring, op elkaar moeten kunnen vertrouwen. Open en directe communicatie tussen alle betrokkenen en tussen rijdend personeel en leidinggevenden is daarin vitaal. De dienstverlening aan de reizigers staat of valt ermee. “Je moet elkaar kennen om elkaar te kunnen vertrouwen”, zegt de directievoorzitter van de NS. “Je hebt dus intensief en direct contact nodig tussen de experts in het hoofdkantoor en de dagelijkse werkelijkheid van het operationele treinenbedrijf, verspreid door het hele land. Met respect voor elkaar gezamenlijk iets bereiken. Daar gaat het om. We streven naar een waarderende organisatie met eenvoud als leidend principe. Als iets niet eenvoudig is uit te leggen, doen we het niet. De belangrijkste principes voor het leidinggeven en het vormgeven aan veranderingen binnen de NS zijn (1) structuur bieden, (2) persoonlijke aandacht, (3) herkenbare manieren. Dat is voor mij de waarderende organisatie.”

In de organisaties in dit boek verkleinen bestuurders en topmanagers de afstand met de leidinggevenden en medewerkers. Ze zijn aanspreekbaar op hun visie en hun veranderaanpak. Bij 3M Health Care bezoeken de topmanagers wekelijks groepen in de productie en de marketing en staan ze in nauw contact met de wetenschappelijk onderzoekers. De wekelijkse ontmoetingen duren ongeveer twee uur en in deze bijeenkomsten vertellen de topmanagers over hun visie op de toekomst en de strategie van het bedrijf. Ze vragen de medewerkers naar hun ideeën en in een open gesprek worden ervaringen uitgewisseld, vragen gesteld en antwoorden gedeeld. Bij de Rabobank en de NS speelt vertrouwen een sleutelrol in de verandering naar een bedrijf waar de klant vooropstaat.

Leiders in cultuurverandering verkleinen de afstand tussen bestuurders, leidinggevenden en uitvoerend personeel. Ze zijn zichtbaar, aanspreekbaar en ervaren wat er gaande is. Een klantgerichte en dienstverlenende cultuur staat op gespannen voet met een hiërarchische cultuur. Het doorbreken van de hiërarchie is een ingrediënt voor cultuurverandering. Het gaat daarbij om het verkleinen van de afstand tussen de leiding van een bedrijf en de medewerkers door het bezoeken van vestigingen, het bijwonen van werklunches, het langskomen op borrels, het stellen en beantwoorden van vragen via intranet, meelopen in het werk en mensen eens vragen een dag met directieleden mee te lopen. Het gaat bij cultuurverandering om nabijheid en vertrouwen. Het ter discussie stellen van waarden en normen en het bespreekbaar maken van basisassumpties kan alleen op basis van vertrouwen. Er zijn veel manieren om de afstand te verkleinen, zichtbaar te zijn en aan vertrouwen te bouwen. Een ding is duidelijk: nabijheid en aanspreekbaarheid zijn essentiële ingrediënten voor een strategie om succesvol aan cultuurverandering te werken.



Verkleinen van afstand betekent:

- relaties bouwen tussen leiding, stafmensen en mensen die in de dagelijkse klantprocessen werken;
- bijspringen als dat nodig is en er zijn als er iets bijzonders aan de hand is of zich een calamiteit voordoet;
- toegankelijk zijn als leiding, aanspreekbaar zijn als management en mogelijkheden benutten om informele gesprekken en ontmoetingen te hebben;
- cijfers laten spreken als het gaat om het verhogen van klantwaardering of het verbeteren van resultaat;
- werken aan wederzijds vertrouwen door te doen wat je zegt en door afspraken na te komen;
- successen erkennen, waarderen en vieren en daarmee concretiseren wat belangrijke waarden zijn in de organisatie.

## LEIDENDE COALITIE BOUWEN

De directeur van de afdeling Finance van Albert Heijn bouwt voor het realiseren van de verandering een klein en slagvaardig team. “Je moet kracht ontwikkelen en dat kan niet met 15 man. Je moet wel duidelijkheid geven over het proces. Het moet ook een fair proces zijn.” De manier waarop het veranderteam is samengesteld draagt bij aan het succes. Gezocht is naar mensen die elkaar aanvullen en geen kopie van elkaar zijn. De investering in teamontwikkeling leidt tot vertrouwen, respect voor verschil, openheid en het elkaar gunnen van succes. De leden van het kernteam staan in hun kracht, omdat ze elk de werkstijl praktiseren die bij hen past. “De één is meer gestructureerd en wil stappen zetten, terwijl de ander controle houdt op de grote lijnen en zich niet verliest in details. We verschillen maar hebben een ondergrond van dezelfde waarden. We vertegenwoordigen allemaal het willen samenwerken met elkaar.” Er is ruimte voor verschillende perspectieven, zodat er geen tunnelvisie ontstaat en het kernteam het grotere geheel niet uit het oog verliest. Ze gaan de diepte in. Ze stellen zichzelf de vraag of ze de juiste dingen aan het doen zijn, waar hun toegevoegde waarde voor de consument in de winkel zit. Hun denken houdt niet op bij de winkelmanager als de onmiddellijke gebruiker van hun diensten, maar ze definiëren zichzelf in de hele keten naar de eindklant: “Het gaat ons om de consument. Wij zijn de business, samen met de winkelmanagers en al onze specialistische collega’s.”

Het voorbeeld van Albert Heijn getuigt van een bewuste keuze voor een klein en slagvaardig team, onder leiding van het afdelingshoofd, dat kan doorpakken. In de context van de verandering is dat nodig. Het samengaan van KLM en Air France is voorbereid door een kleine coalitie waarin de beide bestuurs-

voorzitters een hoofdrol spelen en die in de beginfase een beperkt aantal managers betreft bij de uitwerking van de samenwerkingsovereenkomst. Bij Tempo-Team bestaat de leidende coalitie uit de directie en het middenmanagement dat in managementconferenties lijnen uitzet naar de toekomst en elkaar ook aanspreekt op elkaars gedrag. In alle organisaties in dit boek is er een team dat de cultuurverandering trekt en voorbeeldgedrag laat zien.

Veranderen is samenspel. Leaders in cultuurverandering snappen dat. Ze zoeken iedere keer naar een leidende coalitie die de verandering kan trekken. Iedere keer is de keuze anders. De coalitie kan breed zijn of juist smal, kan alleen mensen van binnen de organisatie bevatten, of ook mensen van buiten. Wat bepalend is in de keuze voor coalitievorming is de vraag wie er nodig is om een leidende coalitie en een kritische massa te vormen voor cultuurverandering.

Opmerkelijk is dat in de leidende coalities ruimte is voor verschil en diversiteit. De leiders zoeken mensen die hen tegenspreken en bouwen een team van mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten. Ze zijn zelf in staat om dit verschil te benutten en de diversiteit te waarderen. De mensen in de leidende coalitie zien elkaar zeer geregeld en weten elkaar te vinden als het nodig is. Het zijn geen stuurgroepen of projectgroepen. Op afstand lijken het eerder vriendengroepen die elkaar respecteren en de waarheid durven te vertellen. Een belangrijke vraag in succesvolle cultuurverandering is hoe de leidende coalitie eruitziet en wie daarin meedoet.

Een leidende coalitie is nodig voor cultuurveranderingen. De leidende coalitie bestaat uit:

- mensen die de werkprocessen kennen en bereid zijn tot verandering; het gaat om mensen die zelf het voorbeeld willen geven en daarop aanspreekbaar zijn, het zijn niet de meelopers, maar kritisch betrokken mensen met hart voor de zaak;
- mensen die verschillen in achtergrond en expertise en die elkaar waarderen in dat verschil, omdat ze elkaar aanvullen;
- mensen die openstaan voor kritiek en bereid zijn elkaar de waarheid te vertellen, die een eerlijk spel met elkaar spelen met open vizier en zonder politieke spelletjes;
- mensen die 'opinion leader' zijn en een voorbeeld willen geven, mensen die aanspreekbaar zijn en er willen zijn voor anderen;
- mensen die als hitteschild durven optreden om ruimte te maken voor vernieuwing en mensen die een bijdrage leveren als dwarskijker, spiegel of klankbord om tunnelvisies te voorkomen en het eigen kritisch vermogen te versterken;
- een leider die verschil weet te waarderen, de kwaliteiten van de teamleden op waarde weet te schatten en vertrouwen durft te geven.

## BETROKKENHEID ORGANISEREN

Amazon stimuleert haar klantgerichte strategie overal in het bedrijf en het management ondersteunt teamgericht werken in de hele organisatie. De senior managers blijven nauw betrokken bij wat goed werkt in de dienstverlening aan klanten en zijn alert op mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren. Elke twee weken komen ze enkele uren bij elkaar om strategische kwesties te verkennen en te bespreken. De senior managers komen twee keer per jaar gedurende enkele dagen bij elkaar in strategieconferenties waar nieuwe ideeën en mogelijkheden worden uitgewisseld en lijnen voor de toekomst worden uitgezet. Deze manier van werken wordt nagevolgd in alle bedrijfseenheden en op verschillende niveaus. De gedeelde manier van strategieontwikkeling en strategisch leiderschap draagt bij aan betrokkenheid van het personeel bij de strategische koers en bij de strategische beslissingen. In elke divisie zijn er jaarlijks drie bijeenkomsten met alle werknemers van de divisie waarin strategische kwesties en keuzen worden voorgelegd en besproken. Oprichter Jeff Bezos spreekt voortdurend over het belang van klantgerichtheid en het belang van klantinformatie. Hij organiseert regelmatig groepsgesprekken met medewerkers over specifieke onderwerpen om te brainstormen over wensen van klanten en mogelijke innovaties. Om het belang van klantgerichtheid te benadrukken, moet elke nieuwe werknemer een tijd doorbrengen bij de klantenservice en bij de verwerking van bestellingen en de levering van producten. Hierdoor krijgen mensen gevoel bij de behoeften en wensen van klanten en bij de problemen die klanten ondervinden. Door deze werkwijze ontwikkelen nieuwe medewerkers een goed beeld van het volledige klantproces. Ervaring met klantbehoeften en het klantproces wordt ook bevorderd doordat alle medewerkers, van hoog tot laag, twee dagen per jaar op de klantenservice werken. Iedereen moet in staat zijn om in het callcenter te werken en klanten op een goede manier te woord te staan. Ook alle topmanagers nemen deze taak op zich om zich opnieuw te certificeren voor klantgericht werken. Deze initiatieven creëren begrip voor de verschillende rollen die mensen in het bedrijf hebben en dragen bij aan betrokkenheid op alle niveaus in de organisatie.

Niet alleen Amazon werkt aan een brede coalitie van mensen die de cultuur vormgeven en initiatieven nemen. 's Heeren Loo zoekt ook samenwerking met regionale opleidingscentra, het hoger beroepsonderwijs en universiteiten om het idee van klantvolgend werken te onderbouwen en om dit werkprincipe al vroeg in de professionele opleiding onder de aandacht te brengen. Unique betreft klanten, vestigingsmanagers en medewerkers bij de strategieontwikkeling en zoekt voor innovaties samenwerking met externe partners. Vergroothandel Olijslager betreft producenten, toeleveranciers, handelspartners, klanten en medewerkers bij het versterken van de eigen identiteit en bij innovaties in verfsystemen, duurzaamheid en gezondheid.

Een leidende coalitie alleen is niet genoeg. Het gaat ook om een bredere steun en betrokkenheid van mensen die zich willen inzetten voor verandering. Mensen die anders willen werken en bestaande gewoonten willen doorbreken door een andere aanpak te kiezen. Door hun initiatieven gaan dingen niet langer zoals ze altijd gingen. Er ontstaan nieuwe werkpraktijken en nieuwe waarden en normen. Basisassumpties blijken opeens minder vanzelfsprekend. Leiders in cultuurverandering zorgen voor een zo breed mogelijke participatie van direct betrokkenen in de cultuurverandering. Ze kiezen voor een veranderaanpak met inbreng van alle belangrijke spelers.

Voor het realiseren van energie en steun voor cultuurverandering gaan de bedrijven na:

- wie binnen het bedrijf noodzakelijk zijn voor de ontwikkeling van nieuwe werkpraktijken waardoor bestaande werkpraktijken onder druk komen te staan;
- wie buiten het bedrijf kan bijdragen aan vernieuwende perspectieven en steun voor de verandering;
- wie en wanneer alle betrokkenen een rol kunnen spelen, inbreng kunnen hebben en op de hoogte worden gehouden van vorderingen.



# HOOFDSTUK 7

## KLANT CENTRAAL STELLEN

Het creëren van klantwaarde is een aanleiding en een basisprincipe voor cultuurverandering. In de veranderaanpak is dit zichtbaar door het analyseren van klantvragen en het ontwikkelen van een dienstverleningsconcept. Het gaat om het centraal stellen van het klantproces, het vereenvoudigen van bedrijfsprocessen en het realiseren van horizontale synergie.

### KLANTPROCES CENTRAAL STELLEN

Voor de Nederlandse Spoorwegen staat de reiziger als klant centraal. Het bedrijf realiseert zich dat de reis van de klant meer is dan een treinreis. De ambitie is om als dienstverlener de klanten op hun reis van deur tot deur volledig te bedienen. De diepgaande verandering van een technisch-logistiek bedrijf naar een dienstverlenende organisatie gaat in kleine stappen, met grote aandacht voor de concrete gang van zaken in het operationele proces en voor het vakmanschap waarmee dat wordt uitgevoerd. De kern van het leiderschap hierin: "Je moet weten wat er speelt, je moet er verstand van hebben en je moet het voorbeeld geven." Leiderschap is daarbij een kwestie van gedrag en kennis van zaken en veel minder een hiërarchisch thema.

Alle bedrijven in dit boek zetten de klant voorop. In deel 1 is dit ook al aan de orde gekomen als één van de opmerkelijke uitkomsten van dit onderzoek. De motivatie voor de verandering en de aanpak van de verandering is gericht op de klant en heeft oog voor de uniciteit en de kracht van het bedrijf. In de veranderprocessen bij alle negentien bedrijven is de klantvraag geanalyseerd en geformuleerd. In die zin is er sprake van een doelgerichte veranderaanpak: maximale klantwaarde realiseren. Hiermee is ook de richting van de verandering gegeven. Alleen de veranderaanpak kan verschillen. Waarin de bedrijven niet verschillen is dat zij de klant aandacht geven in alle veranderprocessen en dat zij de cultuurverandering beredeneren vanuit de klantbehoefte.

Ontwikkelen naar een klantgerichte organisatie betekent dat de behoeften van de klant als uitgangspunt worden genomen voor de inrichting van het organisatieproces en de structurering van het werk. Het begint bij het kennen van de klant en de behoeften van de klanten. De meeste bedrijven onderscheiden verschillende klantgroepen met verschillende wensen en behoeften. De inrichting van het organisatieproces houdt rekening met deze klantgroepen. Verschillende klantgroepen worden bediend door specifieke afdelingen. Alle medewerkers die met een klantgroep te maken krijgen, kunnen beschikken

over alle informatie die over deze klant beschikbaar is. Hiervoor zijn systemen beschikbaar met klant- en relatiegegevens. De klanten zelf kunnen vrijwel altijd op allerlei manieren contact leggen met de organisatie, via internet, per telefoon, door langs te komen of door naar een balie te gaan voor een persoonlijk gesprek. Klantervaringen zijn relevant om de klantbehoeften steeds beter te leren kennen en om de dienstverlening te verbeteren. Het ontwikkelen naar een klantgerichte organisatie verlangt een investering in kennis, houding en vaardigheden van de medewerkers en de leidinggevenden.<sup>1</sup>

Bedrijven die werken aan succesvolle cultuurverandering:

- weten wie hun klanten zijn en welke behoefte deze klanten hebben;
- weten ook welke groepen ze liever niet als klant willen hebben;
- vertalen de klantbehoeften in een inspirerende en richtinggevende visie;
- kennen hun unieke kracht en waarderen wat goed gaat in het bedrijf;
- weten waarvoor ze staan en waarvoor ze gaan.

## BEDRIJFSPROCESSEN VEREENVOUDIGEN

De IND zoekt naar vereenvoudiging van de werkprocessen en besluit om een deel van haar taken af te stoten. De procesvereenvoudiging begon met het rapport van de Algemene Rekenkamer over de Service. Tot dan is het werk van de organisatie verdeeld over vijf hoofdtaken. De eerste vier taken gaan over toelating, de vijfde taak is terugkeer en vertrek van asielzoekers die niet in Nederland worden toegelaten. Deze taak past niet goed bij de andere vier taken en vergroot daarmee de complexiteit. Voor het verbeteren en vernieuwen van de organisatie is het niet alleen noodzakelijk om een heldere ambitie en veranderaanpak te hebben, maar ook om te weten welke taken de organisatie niet bij haar vindt passen. Dit leidt tot het besluit om een aparte organisatie voor Terugkeer en Vertrek in te richten en daarmee het primaire werkproces van de organisatie te vereenvoudigen.

De complexiteit waarmee de IND te maken heeft, is zo groot dat vereenvoudiging van de bedrijfsprocessen nodig is. Dan wordt de vraag gesteld wat de kern van het bedrijf is, waar ze echt goed in zijn, waar synergie valt te behalen in de uitvoering van taken. Feitelijk gaat het weer om de zijnswaarde en de vraag waarvoor een organisatie staat en gaat. De conclusie bij de IND is dat één van de taken niet past bij het bedrijf. Daarop volgt het besluit om deze taak af te stoten. Door deze keuze kan in de verandering meer focus komen op de ambitie van de Service: de aanvragen centraal. Ook de NS kiest voor vereenvoudiging van het werkproces. Ze vormt treinseries en verkleint de afstand tussen management en rijdend personeel. Dit maakt het mogelijk om beter te sturen

en samen te werken aan punctualiteit en dienstverlening. De Rabobank vereenvoudigt het klantproces voornamelijk door te werken met geavanceerde informatietechnologie waardoor elke bankmedewerker op elk moment kan zien hoe de dialoog met de klant verloopt en de dialoog ongehinderd kan voortzetten.

Vereenvoudiging van bedrijfsprocessen maakt deel uit van een cultuurverandering die de identiteit en de eigenheid van de organisatie raakt. Het heeft weinig zin om te werken aan cultuurverandering en verbetering van de samenwerkingsprocessen als de bedrijfsprocessen te complex of onduidelijk zijn. Leaders in cultuurverandering laten een cultuurverandering samengaan met een vereenvoudiging van de werkprocessen en met het optimaal inrichten van informatieprocessen. De cultuurverandering staat niet op zichzelf. Het gaat om een integraal veranderproces waarin de zijnswaarde aan de orde is en waarin strategie, structuur, systemen en cultuur in onderlinge samenhang veranderen om een goede uitgangspositie te verwerven voor de toekomst en om klantwaarde te genereren. Voor cultuurverandering kiezen de bedrijven vaak voor een stapsgewijze benadering met inbreng van betrokkenen. Voor vereenvoudiging van de bedrijfsprocessen grijpen ze vaak terug op een expertaanpak waarbij externe deskundigen samen met mensen uit het bedrijf de werkprocessen doorlichten en met voorstellen komen om deze processen te vereenvoudigen. De inbreng van externe deskundigen bij de analyse van de werkprocessen draagt ertoe bij dat er breder wordt gekeken dan het eigen werkdomein. Ingesleten vanzelfsprekendheden komen hierdoor makkelijker ter discussie. Bij de uitwerking van de nieuwe werkprocessen is de inbreng van deskundigen handig om een andere taal te vinden en verder te kijken dan wat gebruikelijk is. Als het gaat om het vereenvoudigen van processen en het invoeren van de nieuwe werkwijzen, dan is de inbreng van betrokkenen essentieel. Over het algemeen geldt: hoe meer mensen bij de analyse en de uitwerking van alternatieven zijn betrokken, hoe eenvoudiger de invoering plaatsvindt.

Het vereenvoudigen van bedrijfsprocessen betekent:

- weten wie de klanten zijn, wat de kerntaak is en wat daarmee de klant- en kernprocessen zijn;
- durven beslissen dat sommige taken niet tot je kerntaak behoren en daarom beter afgestoten of uitbesteed kunnen worden;
- kiezen wie de bedrijfsprocessen in kaart gaat brengen en door gaat lichten en wie met voorstellen komt voor vereenvoudiging;
- nagaan wat procesvereenvoudiging betekent voor de verandering van werkwijzen, voor de organisatiestructuur, voor ingesleten gewoonten en voor de samenwerkingscultuur;
- zorgen voor een naadloze afstemming van procesvereenvoudiging, structuurverandering en cultuurverandering.



## HORIZONTALE SYNERGIE REALISEREN

Arcadis werkt continu aan de versterking van haar marktpositie door expertise en lokale kennis te bundelen. Het gaat om horizontale synergie over de grenzen van landen en expertises heen. Door de inzet op horizontale synergie is in New Orleans een raamwerkcontract verworven om de stad te beschermen tegen overstromingen. Dit contract is verkregen omdat de specifieke expertise van watermanagement en de betrouwbare reputatie zijn ingebracht en zijn gekoppeld aan lokale kennis. Zonder de expertise op het gebied van watermanagement was de opdracht nooit verkregen. Zonder de kennis van de Amerikanen van de lokale markt en aanbestedingsgewoonten was de opdracht ook niet verkregen. De cultuur van interne samenwerking is gestart door de samenwerking overduidelijk op de strategische agenda te zetten en door sleutelposities te laten vervullen door mensen met ondernemerschap en samenwerkingskwaliteiten. Het ontwikkelproces van de samenwerking binnen Arcadis is geleidelijk gegaan. Van belang is dat de professionals zelfstandig versterking kunnen vinden. Ze moeten kunnen ondernemen. “De kracht zit in de combinatie. Sterk lokaal aanwezig zijn. Je moet er zitten en de klanten kennen, de taal van de klanten spreken en de lokale omstandigheden kennen. Als je dat niet kunt, heb je geen poot om op te staan. Als je dan ook additionele en unieke expertise kunt inbrengen, dan heb je wel een voorsprong op concurrenten. Het succes van de samenwerking stimuleert mensen enorm om over de eigen fysieke en mentale grenzen te kijken en zelf op zoek te gaan naar horizontale synergie.” Tijdens de samenwerking ontstaat de unieke Arcadis-cultuur van lokale eigenheid en gemeenschappelijke kracht naar buiten.

Vanuit het klantperspectief streeft een aantal bedrijven in dit boek naar het integreren van kennis en bedrijfsactiviteiten. Arcadis is hier een mooi voorbeeld van. KLM en Air France combineren vluchten zodat klanten met meer gemak naar meer bestemmingen kunnen vliegen. Ook de Rabobank brengt klantactiviteiten bij elkaar. In lokale bankkantoren worden specialismen gebundeld, zodat de bankmedewerkers hun klanten optimaal van dienst kunnen zijn. Ze kunnen de dialoog met de klant op elk moment voeren over alle producten die de klant bij de bank heeft ondergebracht. De IND stelt de aanvrager centraal. Ze richt haar werkorganisatie in door werkprocessen te onderscheiden waarin alle activiteiten bij elkaar worden gebracht voor kennismigranten, arbeidsmigranten, gezinshereniging en asielzoekers.

Het vooropzetten van de klant en het centraal stellen van het klantproces betekenen dat bedrijven zoeken naar het benutten van de voordelen van samenwerking tussen afdelingen binnen bedrijven en tussen verschillende bedrijven. Het gaat om het realiseren van horizontale synergie. Het bundelen en uitwisselen van kennis en het doorbreken van functionele structuren is een manier om grenzen en subculturen tussen afdelingen te doorbreken en te werken aan een samenwerkingscultuur waarin de klant vooropstaat. Het benutten

van elkaars kracht is ook aan de orde in allianties tussen bedrijven en in samenwerking tussen partnerorganisaties. Deze samenwerking krijgt soms de vorm van een fusie. Bij samenwerking tussen afdelingen en organisaties speelt altijd het vraagstuk van cultuurverschillen en hoe die benut kunnen worden.

Bedrijven die horizontale synergie nastreven werken aan:

- inzicht in klantbehoeften en waardecreatie voor klanten, en oog voor ontwikkelingen in de omgeving die om horizontale synergie vragen;
- een heldere strategische visie en een uitgewerkt businessidee die waarde leveren aan klanten of bijdragen aan maatschappelijke innovatie;
- het bijeenbrengen van kennis en ervaring in specifieke synergiegroepen, kennisgroepen of bedrijfsactiviteiten;
- het benutten van informatietechnologie voor het samenbrengen en toegankelijk maken van kennis en expertise;
- opleidingen die investeren in het uitwisselen van kennis en in het leren samenwerken.

## NOTEN

- 1 Zie ook: Seddon, J. (2003). *Freedom from command and control. A better way to make the work work*. Buckingham, UK: Vanguard.



## HOOFDSTUK 8

# VERNIEUWEN VAN ONDERAF EN BOVENAF

Bij cultuurverandering in organisaties gaat het om een combinatie van een veranderaanpak van onderaf en een veranderaanpak van bovenaf. De aanpak van bovenaf geeft richting. De aanpak van onderaf creëert ruimte voor vernieuwing. Bij de aanpak van bovenaf gebruiken leiders hun machtspositie om te expliciteren wat ze niet willen. Deze machtspositie kunnen ze ook gebruiken om spelers te wisselen als de cultuurverandering stagneert en een nieuwe impuls nodig is. Met de aanpak van onderaf is de inbreng van kennis en ervaring van medewerkers gegarandeerd. In dit hoofdstuk beschrijf ik het vernieuwen van onderaf en bovenaf en ga ik in op het wisselen van spelers om stagnaties te doorbreken.

### VERNIEUWEN VAN ONDERAF

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken beseft dat de overheid moet innoveren. Daardoor zal het imago van de overheid verbeteren, de slagkracht vergroten en de overheid een aantrekkelijke werkgever zijn. Om deze innovatie te stimuleren wordt InAxis gestart als een uniek experiment. De opdracht voor InAxis is in het kort: stimuleer innovatie en de diffusie van innovaties in het openbaar bestuur. InAxis is bijzonder, omdat het haar werk doet dwars door alle beleidsdomeinen en bestuurslagen heen. Bovendien is de aanvliegroute ongewoon. Het vertrekpunt voor vernieuwing is niet een inhoudelijk beleidsvraagstuk, maar de manier waarop er georganiseerd wordt. De bedoeling is dat er echt wordt geëxperimenteerd met de praktijk als inspiratiebron. Organisaties uit het openbaar bestuur met ideeën voor vernieuwing kunnen bij InAxis aankloppen. InAxis verschaft als het ware risicokapitaal voor de uitvoering en verspreiding van innovatieve experimenten. Op deze manier ondersteunt en stimuleert InAxis vernieuwende ideeën van onderaf. De praktijk geldt als inspiratiebron. InAxis ondersteunt meer dan honderd experimenten. De experimenten kennen een grote variëteit. Het gaat bijvoorbeeld om het verminderen van regeldruk voor ondernemers door hen de mogelijkheid te geven zeven horecaverunningen in één keer aan te vragen of het bijeenbrengen van alle organisaties die zich in een provincie met waterbeheer en waterzuivering bezighouden. Of het gaat om experimenten met gemeentelijke samenwerking of het stimuleren van samenwerking tussen politie, jeugdhulp en woningcorporaties bij multi-probleemgezinnen. De ervaringen worden gebundeld en uitgedragen. Dit is een stimulans voor anderen om kleinschalig aan vernieuwing te werken. InAxis

heeft onmiskenbaar bijgedragen aan innovatie bij de overheid. In totaal ondersteunt InAxis bijna 100 vernieuwende experimenten. Een aantal experimenten is mislukt. Een ander deel is succesvol, maar blijft beperkt tot de innoverende organisatie. Het grootste deel van de innovaties is overgenomen door andere organisaties of leidt tot fundamentele beleidswijzigingen op nationaal niveau.

Het voorbeeld van InAxis is illustratief voor vernieuwing van onderaf. Ook Jeugdformaats ontwikkelt vitale slagkracht door aan de slag te gaan met concrete casussen uit de werkpraktijk van haar medewerkers. Zowel de medewerkers als de organisatie leren vanuit de casussen wat werkt en wat niet. De lessen die zij hieruit trekken, vormen input voor de strategische vernieuwing van hun organisatie. Als de economische crisis hard om zich heen slaat in de bouwwereld, roept de directeur van Olijslager alle honderd personeelsleden bij elkaar. Op de bijeenkomst vertelt hij open en eerlijk hoe het bedrijf ervoor staat en vraagt hij mensen om met ideeën te komen om de marktpositie te versterken. Medewerkers komen met het idee om te investeren in de opleiding van schilders, want die hebben nu toch tijd over. De focus op de klant draagt eraan bij dat het bedrijf zijn marktpositie in tijden van crisis enorm versterkt.

Vernieuwing die van onderaf tot stand komt, draagt bijna altijd bij aan versterking van de identiteit van de organisatie en tot vernieuwing. Door de initiatieven van onderaf veranderen werkprocessen en samenwerkingspatronen en daarmee ook de bestaande cultuur. Organisaties die veel ruimte geven aan vernieuwing van onderaf, kiezen voor een leerstrategie waarbij ruimte wordt gegeven om te experimenteren met vernieuwing. Vaak werken ze samen met andere organisaties, waardoor basisassumpties als vanzelf zichtbaar worden. De strategie voor vernieuwing van onderaf en een daaraan gekoppelde leerstrategie kan leiden tot opmerkelijke innovaties over de grenzen van de eigen organisatie heen. De leerstrategie geeft ruimte voor experimenten met nieuwe samenwerkingsvormen en werkpraktijken. Succesvolle experimenten zijn een stimulans voor verdere vernieuwing. Het blijkt een enorm krachtige manier te zijn om de eigen identiteit te versterken en tegelijkertijd vernieuwingen te realiseren.

Organisaties die werken aan vernieuwing van onderaf:

- kiezen bewust voor een leerstrategie voor verandering waarbij mensen in de uitvoering of op lokaal niveau ruimte krijgen om te experimenteren met nieuwe werkwijzen;
- geven richting in de vorm van een gedeelde ambitie en creëren ruimte om te experimenteren met vernieuwing;
- zien experimenten die hun doelen niet halen niet als een mislukking maar als een leerervaring die de moeite waard is geweest;

- stimuleren vernieuwende experimenten met externe partners. Door de samenwerking met anderen worden eigen waarden en normen zichtbaar en komen basisassumpties ter discussie.

## VERNIEUWEN VAN BOVENAF

De bestuurder van zorginstelling 's Heeren Loo besluit om het gebruik van de afzonderingsruimtes van de ene op de andere dag af te schaffen. Deze beslissing is feitelijk een machtsinterventie en wordt in de organisatie ook als zodanig ervaren. De bestuurder gaat met medewerkers in dialoog over wat het afschaffen van de afzonderingsruimtes betekent voor het dagelijkse werk. Daardoor blijkt de machtsinterventie een hefboom te zijn voor het op gang brengen van een beweging naar klantvolgend werken. Andere vragen komen ineens centraal te staan: Waarom vertoont de cliënt eigenlijk probleemgedrag en hoe is dat te voorkomen? Of hoe kan een begeleider daarop anticiperen? Wat verandert er in de relatie met de cliënt als er geen afzonderingsruimtes meer zijn? De dialoog die volgt op de machtsinterventie, blijkt de professionele ruimte van de begeleiders en experts niet te verkleinen maar juist te vergroten. Een teamleider verwoordt het als volgt: "Het opent ogen. We proberen nu het probleemgedrag voor te zijn in plaats van het af te straffen door gebruik te maken van de afzonderingsruimtes. Het is een andere manier van denken: Probeer signalen voor probleemgedrag bij de bewoner te herkennen en daarop te anticiperen."

De bedrijven in dit boek weten waar ze voor staan en hun leiders hebben een toekomstvisie en maken expliciet wat ze niet willen. Daarmee geven ze richting aan. De korpsleiding van de Amsterdamse politie geeft aan dat ze niet wil werken in een korps dat onveilig is en waarin mensen die afwijken van de norm het korps verlaten. De leiding van de NS is concreet in haar uitspraak dat ze niet naar de ondernemingskamer wil om conflicten uit te vechten met de ondernemingsraad of vakbonden. De leidinggevende bij Philips Recruitment is helder in haar stelling dat ze niet akkoord kan gaan met een lage waardering van klanten.

Het gaat bij cultuurverandering niet alleen om het ruimte geven aan vernieuwing van onderaf. Leiders in cultuurverandering zijn expliciet op waardenniveau en weten dit te vertalen naar gedrag dat niet langer acceptabel is. Ze kennen voorbeelden om onacceptabel gedrag te benoemen. Ze zijn autoritair op waardenniveau en geven ruimte om op operationeel niveau met oplossingen te komen. Leidinggeven is richting geven, benoemen wat beslist niet mag en oplossingen vragen. Wat leiders in cultuurverandering niet doen is voorschrijven hoe er wel gehandeld moet worden. Ze treden niet in de autonomie van professionals en laten zich niet verleiden om op operationeel niveau werkprocessen te definiëren. Wel gaan ze in gesprek om de effectieve werkpraktijken te onderzoeken en om belangstelling te tonen voor de voortgang en behaalde resultaten.

Leiders in cultuurverandering gebruiken hun machtspositie om waardenschending aan de orde te stellen. Dit betekent:

- weten wat ze absoluut niet willen, dat op waardenniveau kunnen verwoorden en kunnen onderbouwen met concrete voorbeelden;
- uithouden van het ongemak dat ontstaat in de relatie met anderen als expliciet wordt verwoord wat de leiders beslist niet willen en ze wordt gevraagd hoe het dan wel moet;
- waardenschendingen zichtbaar en meetbaar maken door er een verifieerbare doelstelling aan te verbinden;
- niet ingrijpen in de autonomie van professionals en niet op operationeel niveau werkprocessen definiëren.

## SPELERS WISSELEN

Bij de afdeling Informatie Management van Albert Heijn vinden de zittende leden van het managementteam het lastig om veranderingen in strategie, structuur en cultuur aan te pakken. Ze nemen onvoldoende initiatief. De directeur van de afdeling besluit om het managementteam te vervangen. “We liepen er tegenaan dat de managers niet op reis wilden, omdat ze zijn uitgezocht om de systemen te laten draaien.” Hij stelt een nieuwe manager aan die veel in contact is met verschillende belanghebbenden, zowel binnen als buiten Ahold. Deze manager zorgt voor de externe blik die de afdeling wil hebben en stelt een nieuw MT samen. “Veel carrières hier waren gebouwd omdat je het systeem beter kon laten draaien dan je ondergeschikten. Wat je bij veranderen altijd krijgt, is dat dat wordt opgevat als een diskwalificatie van het verleden, maar het gaat om een kwalificatie voor de toekomst: hoe geven we de volgende fase van klantgerichtheid vorm? We hebben natuurlijk veel te danken aan de zittende crew. We hebben meer mensen uit de business gehaald die kijken vanuit een gebruikersperspectief. Niet het specialisme, maar het retailhart telt.”

Het gebruik van macht om spelers te wisselen is geen dominante veranderaanpak in de bedrijven in dit onderzoek. Alleen als het veranderproces vastloopt en er geen alternatieve aanpak voorhanden is, wordt ingegrepen en vindt een spelerswisseling plaats. In organisaties die werken aan cultuurverandering zijn het opmerkelijk vaak nieuwe leiders die het initiatief nemen. Dit is het geval bij Unique, de NS, Olijslager, 's Heeren Loo en Human Resources van KPN en Philips. De nieuwe leiders maken geen deel uit van de bestaande cultuur, brengen nieuwe perspectieven in en kunnen vragen stellen over de basisassumpties die voor mensen in de organisatie vanzelfsprekend zijn en waarvan ze zich niet bewust zijn.

Het inbrengen van nieuwe spelers en het wisselen van spelers kan helpen om verlamming op te heffen in het samenspel tussen de spelers. Leidinggevendenden hebben vaak bijgedragen aan de vorming van de bestaande cultuur en hebben zich met deze cultuur vereenzelvigd. Ze zijn vormers, dragers en wachters van de bestaande cultuur. Leidinggevendenden hebben leren leven met de bestaande werkwijzen en verhoudingen. In de onderlinge samenwerking zijn impliciet opvattingen gedeeld door leden van een managementteam. Het is daardoor moeilijk om de eigen rolopvatting te veranderen en het is lastig om de gedeelde opvattingen in een groep ter discussie te stellen. Verandering van culturele waarden en normen betekent dan onzekerheid, identiteitsverlies en angst. De cultuur is ook verbonden met de structuur van de organisatie. Verandering van strategie, structuur en cultuur gaan hand in hand. Een verandering van structuur betekent ook dat de eigen rol en positie op het spel staat. Een fixatie op persoonsniveau wordt vaak zichtbaar in de strijdigheid tussen woorden en feitelijke gedrag. Fixaties op groepsniveau zijn zichtbaar als de onderlinge samenwerking als vanzelfsprekend worden ervaren en ingesleten patronen niet langer bespreekbaar zijn. Als deze fixaties op persoonsniveau of groepsniveau zich voordoen, zit er weinig anders op dan tot een spelerswisseling over te gaan. Een gevaar van een spelerswisseling is dat de angst voor functieonthefing toeneemt en de mensen die zich bedreigd voelen een coalitie sluiten en er alles aan doen om de leider die de spelerswisseling effectueert te dwingen zich te conformeren en aan te passen aan de heersende waarden en normen. Dit is een reden om spaarzaam om te gaan met het wisselen van spelers.

Het wisselen van spelers is te overwegen als aanpak voor cultuurverandering als:

- huidige leidinggevendenden zich te zeer vereenzelvigen met de bestaande cultuur, zodat ze vooral optreden als wachters van die cultuur;
- onderlinge samenwerking zo vanzelfsprekend is dat samenwerkingspatronen niet meer bespreekbaar zijn;
- er een te grote kloof bestaat tussen wat leiders met de mond belijden en dagelijks aan gedrag laten zien;
- nieuwe perspectieven en ervaringen nodig zijn om verstarring te doorbreken.





## HOOFDSTUK 9

# SPELEN MET RITME EN RUIMTE

Het bewust omgaan met tijd is een basisprincipe voor succesvolle cultuurverandering. Voor het veranderen van een organisatiecultuur is tijd nodig. Het veranderen van onderliggende waarden en werkpraktijken vergt meerdere jaren van aandacht van mensen in de organisatie. Dit hoofdstuk gaat over het spelen met tijd en ritme, het spelen met rust en ruimte en het geven van richting en ruimte als ingrediënten voor succesvolle cultuurverandering.

### SPELEN MET TIJD EN RITME

Randstad is een van de grootste HR-dienstverleners in de wereld. In Nederland biedt Randstad ook haar diensten aan vanuit Tempo-Team. Uitzendorganisatie Tempo-Team wordt binnen het wereldwijde concern gezien een slagvaardige en wendbare dienstverlener. Tempo-Team heeft als kernwaarden 'betrokken, inventief en daadkrachtig'. Dagelijks staan er 1.800 Tempo-Team-employees klaar voor opdrachtgevers en 35.000 flexwerkers. Bij Tempo-Team wordt de tijd genomen voor een continu proces van cultuurontwikkeling. Als op enig moment blijkt dat regionale sturing op klantsegmenten niet werkt, draait Tempo-Team de beslissing snel terug. Managers nemen de tijd om te onderzoeken hoe de klantgerichtheid regionaal wel kan verbeteren. Veranderingen worden doorlopend gevolgd om na te gaan of de verandering op koers ligt en of de doelen en aanpak realistisch zijn. Indien nodig stuurt Tempo-Team bij. Bij de integratie van Tempo-Team met Vedior wordt het veranderproces versneld. De klanten van Vedior krijgen snel en zorgvuldig informatie over wat de fusie voor hen betekent. Het personeel krijgt snel duidelijkheid over wat de integratie voor hen inhoudt. De organisatie richt een apart project in om technische, financiële en personele systemen in hoog tempo te integreren. Deze snelle verandering van systemen schept tijd en ruimte voor teamvorming. Snelheid is een succesfactor bij de integratie. Het beperken van de periode van onzekerheid voor klanten, flexwerkers en medewerkers is cruciaal. Tegelijkertijd is het van groot belang om medewerkers geïnspireerd en enthousiast te houden. Dit lukt, omdat Tempo-Team tijd neemt voor teamvorming en vooral kijkt hoe Vedior en Tempo-Team elkaar kunnen versterken. Door te spelen met tijd en ritme zijn klanten behouden en is de omzet toegenomen.

De bedrijven die succesvol zijn in cultuurverandering kiezen niet voor een strak gefaseerde en geplande veranderaanpak. Ook bij de fusie tussen KLM en Air France is niet één bepaald tempo van integratie aangehouden. Bij het vrachtvervoer ging de integratie snel, daarentegen is bij passagiersvervoer

voor een geleidelijke aanpak gekozen. KPN zet alles op alles om een faillissement af te wenden. Er is geen tijd te verliezen. Als de boel op orde is, neemt ze de tijd om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren. Olijslager kiest voor een snelle en doortastende aanpak om de bedrijfsprocessen op orde te krijgen, daarna neemt ze de tijd om haar dienstverlening verder uit te bouwen, om weer te versnellen als de economische crisis de schildersbranche treft.

Leiders in cultuurverandering nemen de tijd voor verandering vanuit het besef dat verandering van waarden, normen en basisassumpties tijd kost. Maar in crisissituaties weten ze te versnellen en door te pakken, om daarna weer te vertragen als het gaat om het veranderen van omgangsvormen, werkwijzen en de onderliggende waarden en normen. Ze maken tempo als de dienstverlening aan de klant onder druk komt te staan en nemen rust om ervan te leren als het juist goed gaat. Ook maken ze tempo bij de integratie van technische en personele systemen, maar voor de integratie van werkwijzen en teamvorming wordt juist weer de tijd genomen. De keuze om te versnellen of te vertragen heeft te maken met het object van verandering en de context van de verandering. Het bewust omgaan met tijd als ingrediënt van de veranderaanpak is een succesfactor voor cultuurverandering.

Spelen met tijd en ritme betekent dat:

- tijd wordt genomen voor verandering van strategie, structuur en cultuur en als het gaat om een continu proces van cultuurontwikkeling;
- versnelling plaatsvindt als resultaten onder druk komen te staan of als er sprake is van een crisis;
- als het object van verandering technisch of instrumenteel van aard is, wordt gekozen voor een projectmatige aanpak en gestuurd op tijd, geld, mensen en middelen;
- als het gaat om een fusie of integratie van werkzaamheden, het spelen met tijd en ritme essentieel is om het vertrouwen van klanten en medewerkers te behouden.

## REFLECTEREN EN LEREN

Amazon leert voortdurend van de strategische stappen die zij onderneemt. De mensen in het bedrijf experimenteren, reflecteren en leren van elke stap die zij zetten bij het realiseren van de strategie. Een voorbeeld is het veilingbedrijf dat Amazon ooit is begonnen en dat niet succesvol bleek. Jeff Bezos reflecteert op dit strategische initiatief en beschrijft hoe ze de ervaringen hebben benut om op een heel andere manier toch vruchtbaar te zijn: "Wij maken het heel erg gemakkelijk om dingen te kopen. Onze klanten zijn gericht op gemak. We zijn heel efficiënt

voor mensen met onze 'one-click'-strategie. Klanten die gewend zijn aan deze snelle en gemakkelijke service willen niet wachten tot een veiling sluit. Een veiling is meer het spelen van een spel. Het gaat over de spanning en het plezier of je wel of niet iets kunt kopen. Je bent niet per se uit op het product dat je hebt gezien. Het is een andere manier van werken en een ander klantensegment. Onze ervaring met het veilingbedrijf is eigenlijk een van de hoogtepunten van onze collectieve geschiedenis omdat het gaat over doorzettingskracht en onze niet aflatende focus op de klant. De basisgedachte was: We hebben onze website waar wij dingen op verkopen en we willen een uitgebreide selectie en breed aanbod hebben. Een van de manieren om een uitgebreide selectie te krijgen, is om andere verkopers uit te nodigen op onze website om te participeren naast ons eigen aanbod. Vanuit die gedachte begonnen we met de veilingssite, maar de resultaten waren slecht, zowel in klantbeleving als in omzet. Vervolgens hebben we geëxperimenteerd met zShops, waarin wel met vaste prijzen werd gewerkt. Maar we plaatsen de verkopers nog steeds als buitenstaanders op een afzonderlijke website. Als een verkopende klant een gebruikt boek wilde verkopen, kreeg het zijn eigen webpagina zonder vermelding naast ons eigen aanbod van nieuwe boeken. De resultaten vielen nog steeds tegen. Pas toen we besloten om met één pagina te gaan werken waarop het volledige aanbod stond, is het bedrijf met verkopende klanten pas echt tot bloei gekomen. Als we nu bijvoorbeeld een digitale camera aanbieden en je bent een verkoper die dezelfde camera wilt verkopen, dan kunt je direct naar de Amazon-detailpagina gaan en daarop je aanbieding doen vlak naast ons productaanbod. Klanten kunnen dan vanaf die pagina rechtstreeks bij jou bestellen met één klik. We hebben geleerd dat onze verkopende klanten even belangrijk zijn als onze kopende klanten. Het heeft wel even geduurd om te leren wat de behoeften waren van deze verkopers en hoe we het beste met ze konden samenwerken.<sup>1</sup>

Amazon is een lerende organisatie in de manier waarop ze strategie bedrijft en waar mensen steeds beter worden om tot stand te brengen wat ze voor ogen hebben. Ook 3M heeft het reflecteren en leren tot strategisch principe verheven. InAxis belegt leersessies met partners in een netwerk om van elkaar te leren en elkaar te stimuleren en bij de Adviesgroep Amsterdam worden activiteiten georganiseerd om het leren van elkaar te stimuleren. De Amsterdamse politie organiseert een leertraject om de diversiteit in het korps te bevorderen. Dit grootschalige traject maakt gebruik van de kracht en ervaringen die al in het korps aanwezig zijn. Bij Jeugdformaat worden specifieke werkateliers belegd voor mensen die het initiatief hebben genomen om aan vernieuwende jeugdzorg te werken. Ze kijken terug op hun ervaringen en delen die met elkaar om daarvan te leren.

Reflecteren en leren is gebaseerd op ervaringsleren waarbij mensen reflecteren op hun ervaringen, betekenis geven aan gebeurtenissen en van daaruit gaan experimenteren met nieuw gedrag.<sup>2</sup> Het idee achter ervaringsleren is dat al ons leren is besloten in de manier waarop we ervaringen verwerken. Diepgaand leren komt tot stand als mensen kritisch reflecteren op hun ervaringen.

Ervaringsleren kan gezien worden als een cyclus die begint met een ervaring en waarop vervolgens wordt geflecteerd, van daaruit wordt geabstraheerd en vervolgens wordt geëxperimenteerd. Vanuit de reflectie en de abstractie nemen mensen een beslissing voor een ander handelingsrepertoire, ze proberen iets nieuws uit en gaan daarmee experimenteren. Vanuit die experimenten ontstaan weer concrete ervaringen die vatbaar zijn voor reflectie. Het is essentieel dat de professionals en teams worden aangemoedigd om initiatief te nemen en daarop te reflecteren omdat de betrokkenen daardoor beter inzicht ontwikkelen op wat er gaande is en persoonlijk nieuwe kennis opdoen en ervaringen delen. De ervaringen worden zo beter begrepen en verankerd in het dagelijkse handelen. Ervaringsleren vereist kwaliteiten zoals de bereidheid om initiatief te nemen en stil te staan bij wat je doet. Om tot diepgaand leren te komen is het relevant om de hele cyclus meerdere malen te doorlopen, van experimenteren en observeren, evalueren van de ervaringen, abstraheren en conceptualiseren wat je ervaringen betekenen en wat je anders zou kunnen aanpakken tot actief experimenteren en het opdoen van nieuwe concrete ervaringen. Dit volledige proces verlangt doorzettingsvermogen en draagt eraan bij dat professionals en teams nieuwe vaardigheden ontwikkelen, een nieuwe houding aannemen of zelfs geheel nieuwe manieren van denken leren adopteren. Om te reflecteren en daarvan te leren is het essentieel dat mensen in een leergroep elkaar vertrouwen, elkaars sterke punten aanvullen en zwakke punten compenseren.

Principes voor het vormgeven van een reflectieve leeromgeving zijn:

- Reflectieve leerprocessen zijn gekoppeld aan thema's die van belang zijn voor de levensvatbaarheid van organisaties.
- Leerprocessen vinden plaats op basis van de eigen geschiedenis, gedeelde ervaringen, wenselijke toekomstbeelden en de zijnswaarde van de organisatie.
- Deelnemers aan een reflectief leerproces weerspiegelen de interne variëteit van de organisatie zo veel als mogelijk is.
- Deelnemers maken hun gedachten en waarden expliciet om vrij te kunnen communiceren met andere deelnemers en om gezamenlijk betekenis te kunnen geven aan gebeurtenissen en wenselijke toekomstbeelden.
- Krachtige leerruimten zijn gebaat bij een gedeeld inzicht in de strategie en de effectiviteit van de organisatie en er is ruimte om de effectiviteit van de strategie ter discussie te stellen.
- Deelnemers hebben de mogelijkheid om hun eigen mening te vormen over de wijze waarop de organisatie in staat is om de bestaande en toekomstige variëteit hanteerbaar te maken.
- Tijdens de leerprocessen kan het leerproces zelf worden besproken, zeker als de leerruimte onvoldoende is om diepgaand met elkaar te kunnen leren. In het leerproces ontstaat steeds meer ruimte voor deelnemers om het leerproces zelf vorm te geven.

- Gewone interactiepatronen en gestolde betekenissen zijn vaak zichtbaar in de wijze waarop deelnemers communiceren. Daarom wordt tijd genomen om te reflecteren op deze patronen en om te evalueren hoe effectief ze zijn.
- Nieuwe concepten en andere perspectieven bieden mogelijkheden om de werkelijkheid anders te zien en licht te werpen op andere activiteiten. Deze nieuwe perspectieven kunnen de deelnemers benutten om hun eigen gedrag en onderliggende assumpties bij te stellen.
- Begeleiders proberen om het reflectieve leerproces open te houden voor alle deelnemers en dragen bij aan relationeel vertrouwen, de kwaliteit van de relaties en de diepgang in de betekenisgeving.

## CREËREN VAN RUST EN RUIMTE

De korpsleiding van de Amsterdamse politie wil de aandacht voor diversiteit in het korps vergroten. Een groepje voortrekkers vindt elkaar. Ze kiezen voor een leerstrategie en starten een leergang voor alle leidinggevendenden in het korps. Als aan het begin van de leergang de emoties hoog oplopen, heeft de korpsleiding de moed om onverstaanbaar vast te houden aan haar eigen principes en aan de uitgangspunten van de leergang. De mening van de leidinggevendenden in de leergang varieert sterk van volledige erkenning van het diversiteitsvraagstuk tot volstrekte ontkenning. Veel leidinggevendenden vinden het lastig om het eigen gedrag ter discussie te stellen. In de beginfase is er een stroom van kritiek over het leerproces. Eigenlijk is niets goed, behalve dat een deel van de deelnemers het goed vindt om aan diversiteit te werken. Ondanks de storm van kritiek blijft de korpsleiding rustig. Ze snapt dat heftige emoties erbij horen als diepgewortelde waarden over uniformiteit en gelijkheid ter discussie worden gesteld. Als de fase van ontkenning voorbij is, komt er energie los om de veiligheid en diversiteit in het korps te bespreken. De commotie verdwijnt, zodra leidinggevendenden de mogelijkheden van de veranderaanpak zien en gaan werken aan wat zij belangrijk vinden.

Ook bij Albert Heijn nemen de managers de rust om de emoties rond het financiële debacle met elkaar te bespreken en investeren ze erin om elkaar persoonlijk te leren kennen. Bij de NS lopen de emoties over het 'rondje rond de kerk' zo hoog op dat het tot stakingen leidt. De nieuwe directie neemt de rust om aan vertrouwen te werken en de arbeidsverhoudingen te herstellen. In de jeugdzorg, de gezondheidszorg en de gehandicaptenzorg gaat het dikwijls om menselijk leed. Rust en ruimte om ingrijpende gebeurtenissen te bespreken zijn dan essentieel om waarden rond menselijke waardigheid betekenis te geven.

Een zekere onverstaanbaarheid is nodig als het onbespreekbare bespreekbaar wordt gemaakt en vanzelfsprekendheden ter discussie komen te staan. Dit is zeker het geval als de betrokkenen het idee krijgen dat zij het in het verleden

niet goed hebben gedaan. Er is dan grote kans dat situaties worden toegedekt en dat de gelederen zich sluiten. Soms moet tijd zijn werk doen.<sup>4</sup> Dit speelt vooral als het gaat om diepgaande veranderingen of om een breuk met het verleden. Cultuurveranderingen kunnen een schokervaring zijn voor direct betrokkenen. Leiders in cultuurverandering laten zich hierdoor niet afschrikken, maar nemen de emoties wel serieus en ze besteden tijd en aandacht aan het bespreekbaar maken van die emoties en aan het ontwikkelen van nieuwe waarden. Ze zijn onverstoorbaar en hebben de rust om de verandering van werkpraktijken en onderliggende waarden te laten inbedden. Dit betekent dat zij kiezen voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij ze continu kijken of het nodig is om de verandering bij te sturen of juist door te zetten.

Spelen met rust en ruimte heeft consequenties voor het handelen van verandermanagers:

- Verandermanagers beseffen dat diepgaande verandering gepaard gaat met emoties. Deze emoties uiten zich vaak eerst in ontkenning, dan kwaadheid, gevolgd door een kritisch afwachtende houding. Daarna wordt er nog van alles in het werk gesteld om het oude te behouden. Pas daarna ontstaat er nieuwe energie om de nieuwe cultuur mee vorm te geven.
- Verandermanagers kiezen voor rust en een zekere mate van onverstoorbaarheid in het besef dat emoties erbij horen.
- Ze starten activiteiten om de emoties bespreekbaar te maken. Vaak zijn de emoties een afspiegeling van cultuurelementen waarvan afscheid wordt genomen.
- Ze ontwikkelen nieuwe waarden en gedragspraktijken voor de waarden die niet langer waarde hebben, samen met betrokkenen. Het gebruik van rituelen kan hierbij helpen.

## RICHTING GEVEN EN RUIMTE BIEDEN

Bij Jeugdformaat geeft de leiding richting aan een vernieuwingsproces door positieve en negatieve voorbeelden uit de dagelijkse jeugdhulpverlening te verzamelen. Met deze voorbeelden expliciteert de leiding dat ze wil werken aan voorbeeldige jeugdzorg waar de behoeften van het kind centraal staan. Ze roept hulpverleners op om initiatief te nemen om het anders te doen in de jeugdzorg. Er melden zich twaalf professionals die met een concrete casus aan de slag gaan en de behoefte van het kind als uitgangspunt nemen, zonder zich te laten belemmeren door procedures, regeldruk of financieringsstromen. De professionals gaan voortvarend aan de slag met de ruimte die ze krijgen. Er is ook ruimte om samenwerking aan te gaan met partnerorganisaties als dat voor goede hulpverlening wenselijk is. Alleen

richting geven op hoofdlijnen en het geven van ruimte aan professionals blijkt niet genoeg. Ook steun en richting geven in de uitvoering van de experimenten is belangrijk. Deze richting creëert de leiding door gesprekspartner te zijn voor de professionals, in contact te blijven met de managers en door contacten te leggen met partnerorganisaties. Samen met de professionals werken ze aan vernieuwing, maken ze resultaten zichtbaar en dragen ze de positieve resultaten uit als voorbeelden van voorbeeldige jeugdzorg.

Professionals krijgen in het voorbeeld van Jeugdformaat de ruimte om zelfstandig invulling te geven aan vernieuwing. Binnen die ruimte stimuleert en steunt de leiding initiatieven. In de samspraak tussen leiding en professionals wordt de ruimte steeds verder ingevuld. Het bieden van ruimte voor vernieuwing speelt ook bij 's Heeren Loo, waar de professionals op zoek gaan naar andere werkmethoden als afzondering van bewoners niet meer mogelijk is. De conducteurs en machinisten bij de NS experimenteren met zelfstandige regionale spoortrajecten waarbij ze als team samenwerken en ondernemerschap vertonen. InAxis biedt ruimte om te experimenteren met vernieuwing in het openbaar bestuur en verkleint het risico door het verstrekken van subsidies in de vorm van risicokapitaal.

Het mobiliseren van de passie van de professional om aan vernieuwing te werken, kan een sterke basis zijn voor cultuurverandering. Het articuleren van een visie en het formuleren van ambities geeft richting. Aan de slag gaan met experimenten die passen binnen de visie en de ambities biedt ruimte. Het gaat om gesanctioneerde ruimte waarin experimenten mogelijk zijn. Wie ruimte geeft, mag resultaten vragen. Leiders in cultuurverandering vragen daarom om resultaten. Samen met de professionals bespreken zij de voortgang en de resultaten om daarvan van te leren en om anderen te inspireren door successen zichtbaar te maken. Richting, ruimte en resultaat vormen een drie-eenheid in vernieuwingsprocessen waardoor samenwerkingspatronen veranderen en waarden zichtbaar worden. In het volgende deel beschrijf ik uitgebreider hoe leiders in cultuurverandering kunnen spelen met richting en ruimte.

Bij het geven van richting, het bieden van ruimte en het vragen om resultaten:

- bestaat de richting uit een visie op de toekomst en uit gedeelde ambities die het handelen van professionals richting geven;
- krijgt de richting steeds meer vorm door samenspel van leiding, managers en professionals door het monitoren van de voortgang en het uitwisselen van ervaringen;
- gaat het om een gesanctioneerde ruimte waarin professionals experimenteren met nieuwe werkwijzen en samenwerkingsvormen;



- wordt meer ruimte geboden naarmate de experimenten meer bijdragen aan de visie en de gedeelde ambities;
- vragen leiders om resultaten zodat zij zich kunnen verantwoorden naar anderen en successen kunnen uitdragen.

## NOTEN

- 1 Steward, T.A. & J. Kirby (2007). The institutional yes. An interview with Jeff Bezos. *Harvard Business Review*, October 2007.
- 2 Silberman, M. (2007). *The handbook of experiential learning*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- 3 Wierdsma, A. (2004). Beyond implementation. Co-creating in Change and development. In: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. Smid, G. & R. Beckett (2004). Learning and sustainable change: Designing learning spaces. In: J.J. Boonstra (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- 4 Zie ook: Kübler-Ross, E. Routh (2008). *On death and dying*. Routledge.

# HOOFDSTUK 10

## CONCLUSIES VERANDEREN VAN ORGANISATIECULTUUR

In dit deel heb ik de basisprincipes en ingrediënten beschreven van de aanpak voor diepgaande veranderingen in organisaties.

### ZES PRINCIPES VOOR SUCCESVOLLE VERANDERING

Een succesvolle aanpak voor strategische en culturele veranderingen in organisaties kent zes basisprincipes:

1. Energie voor verandering genereren.
2. De toekomst verbeelden en een visie formuleren.
3. Een leidende coalitie vormen en interacties stimuleren.
4. De klant centraal stellen en bedrijfsprocessen vereenvoudigen.
5. Vernieuwingen van bovenaf en van onderaf combineren.
6. Spelen met richting, rust en ruimte.

Deze zes basisprincipes zijn terug te vinden in de negentien onderzochte bedrijven die succesvol hun organisatiecultuur veranderen en hun dienstverlening verbeteren. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle verandering. Het veronachtzamen van de basisprincipes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. De zes basisprincipes kennen meerdere ingrediënten. Deze ingrediënten maken deel uit van de veranderaanpak en helpen om tot een weloverwogen aanpak te komen voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. Uit deze ingrediënten wordt een passende veranderaanpak samengesteld. Het is iedere keer de kunst om vanuit de basisprincipes en met de ingrediënten een veranderaanpak te kiezen die past bij de aanleiding voor de verandering, de situatie waarin de organisatie zich bevindt en de ambities voor de toekomst.

### GEEN BESTE MANIER VAN VERANDEREN

Er is geen beste manier van veranderen. Het kopiëren van een succesvolle aanpak van andere bedrijven leidt bijna zeker tot een fiasco. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van het veranderproces. Niettemin zijn er ook overeenkomsten in veranderaanpak. In alle gevallen is de aandacht gericht op het creëren van meerwaarde voor klanten. Het veranderproces is altijd gekoppeld aan klantprocessen en de zijnswaarde. De ambitie is leidend. Het gaat erom zich te kwalificeren voor de toekomst en niet om het diskwalificeren van het verleden. De kracht uit het verleden wordt benut om de

verandering te laten slagen. Aandachtspunten om rekening mee te houden bij de inrichting van het veranderingsproces zijn:

- de mate van urgentie en de noodzaak van veranderen;
- de druk vanuit aandeelhouders, politiek en media;
- de mate van vertrouwen van medewerkers in de leiding;
- de machtafstand tussen management en uitvoerend personeel;
- het veranderniveau en de aanleiding voor de veranderingen;
- de weerbaarheid van de technische en financiële systemen;
- de kwaliteit van het management;
- positieve en negatieve ervaringen met eerdere veranderprocessen;
- de kennis en kunde om veranderingen vorm te geven en te begeleiden;
- de bereidheid van de leiders om macht te gebruiken en ruimte te geven.

In de conclusies van deel 1 is al naar voren gebracht dat veranderen begint met stilstaan. Dat gaat niet alleen om het achterhalen van de aanleiding voor de verandering en het begrijpen van de bestaande organisatielcultuur, het gaat ook om het doordenken van een passende veranderaanpak.

## NIET ELKE VERANDERINGSSTRATEGIE IS EFFECTIEF

In theorieën over organisatieverandering zijn meerdere strategieën voor verandering beschreven.<sup>1</sup> Op basis van deze theorieën beschrijf ik in onderstaande tabel zes strategieën voor strategische en culturele veranderingen in organisaties.

In de *machtsstrategie* creëren topmanagers urgentie vanuit de bedreigingen uit de omgeving om mensen in beweging te krijgen. De gedachte is dat mensen behoudend zijn en alleen willen veranderen onder externe druk. Conflicten en weerstand tegen verandering zijn vanuit deze gedachte onvermijdelijk en moeten overwonnen worden door het gebruik van macht. Topmanagers stellen de doelen vast en dragen de implementatie op aan het middenkader. Er is sprake van een strakke tijdsplanning waarin vooropgestelde doelen behaald moeten worden. Controllers houden bij of doelen behaald worden en topmanagers grijpen in als dat niet het geval is. Gewenst gedrag wordt beloond en gedrag dat niet past binnen de nieuwe waarden en normen wordt bestraft. Een meer subtiele wijze van machtsuitoefening is het helder formuleren welke werkpraktijken niet langer worden getolereerd. Er wordt ook gebruik gemaakt van macht en er is tevens ruimte om alternatieve werkpraktijken te ontwikkelen.

Bij de *planmatige strategie* is de kern van de aanpak dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. De gedachte is dat mensen altijd de meest logische oplossing kiezen. Het gaat er dan om mensen te overtuigen van de beste oplossing. Na analyse van de omgeving ontwikkelt het management samen met experts een bedrijfsstrategie, formuleert doelstellingen en implementeert veranderingen. Experts en adviseurs krijgen een belangrijke rol in de probleemanalyse en het formuleren van de

Tabel 10.1 Strategieën voor verandering in organisaties.

Machts-strategie	Planmatige strategie	Onderhandelings-strategie	Programmatische strategie	Leer-strategie	Transformationele strategie
<i>Doordrukken</i>	<i>Doorzetten</i>	<i>Doorgronden</i>	<i>Ontwikkelen</i>	<i>Ondervinden</i>	<i>Ontdekkend</i>
Sturing door top Doelgericht Positiemacht Inzet controllers Lineair proces Macht en dwang Commanderen	Initiatief bij top Oplossingsgericht Expertmacht Inzet consultants Lineair proces Overreden Overtuigen	Meerdere actoren Resultaatgericht Positionele macht Tijdelijke coalities Iteratief proces Onderhandelen Uitwisselen	Reflectief Probleemgericht Verleidingsmacht Input professionals Zoekproces Participatie Begeleiden	Actief & reflectief Transitiegericht Informeel macht Inbreng leraren Circulair proces Actiegericht leren Faciliteren	Interactief Toekomstgericht Visionaire macht Gezamenlijke rol Cyclisch proces Gezamenlijk leren Dialogoog en conflict

gewenste situatie. In de planmatige aanpak maken managers soms gebruik van grootschalige cultuurprogramma's die tot doel hebben om het gedrag van mensen in de organisatie te veranderen. Programma's die zich uitsluitend richten op gedragsverandering leiden zelden tot een verandering van de organisatiecultuur en zijn meestal verspilde energie.

Bij de *onderhandelingsstrategie* gaat het om partijen met verschillende belangen die elkaar nodig hebben om hun wensen te realiseren. De gedachte is dat mensen vooral zijn gericht op eigen belang maar dat ze rekening houden met anderen als er een noodzaak is om samen te werken. Het eigen belang motiveert mensen om te veranderen als hun belangen daarmee zijn gediend. Het gaat bij deze strategie om het zichtbaar maken van krachtenvelden, het articuleren van het eigen voordeel en het uitruilen van belangen. Deze aanpak kan zinvol zijn bij belangentegenstellingen en sociaal politieke stagnaties, maar vooral om gunstige condities voor de verandering te scheppen.

In de *programmatische strategie* is het idee dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben om te veranderen, mits er een goede regisseur is die het beste uit hen haalt. Het creëren van een veilige context en het aanbieden van heldere structuren reduceert onzekerheid en vormt een bedding voor verandering. In deze participatieve benadering consulteren de initiatiefnemers van de verandering alle betrokkenen en houden ze rekening met hun kennis en ervaring. Er wordt in het veranderproces een beroep gedaan op het probleemoplossend vermogen van betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk en stapsgewijs gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken bij alle fasen van de verandering. Meestal wordt een verandering geïnitieerd en ondersteund door het topmanagement. In de programmatische strategie werken direct betrokkenen in de organisatie samen om de gewenste veranderingen te realiseren. Tijdens het veranderingsproces wordt gebruik gemaakt van kennis en methoden uit de sociale wetenschappen om de effectiviteit van de samenwerking in de organisatie te vergroten en organisatieontwikkeling te stimuleren. Deze veranderingsstrategie draagt bij aan betrokkenheid en steun van mensen voor de verandering. Deze aanpak wordt binnen bedrijven vaak gekozen als het gaat om diepgaande veranderingen, en meestal met succes.

In de *leerstrategie* is de achterliggende gedachte dat mensen handelen vanuit eerdere ervaringen, assumpties, emoties en bijna onbewuste processen en ingesleten patronen. Door mensen bewust te maken van deze assumpties en patronen en de gevoelens bespreekbaar te maken, ontstaat er ruimte voor leerprocessen waarin mensen hun gedrag veranderen. Vaak wordt gebruik gemaakt van ervaringsleren waarbij leerprocessen gericht zijn op het ontdekken van belemmerende emoties en blokkerende patronen. Begeleiders en leercoaches ondersteunen deelnemers bij reflectie en re-educatie in een collectief leerproces waar ervaringen en werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld. Het onderliggende idee is dat leren bij volwassenen plaatsvindt in een cyclisch proces waarin concrete ervaringen worden gevolgd door observatie en reflectie op deze ervaringen. De reflecties worden daarna geanalyseerd en gespiegeld

aan andere mogelijke werkelijkheidsbeelden. Hierdoor ontstaat ruimte om nieuwe gezichtspunten toe te staan en de eigen beelden en basisassumpties bij te stellen. Vanuit de nieuwe basisassumpties ontstaan nieuwe handelingsperspectieven die bijdragen aan nieuw gedrag en die op hun beurt weer bijdragen aan nieuwe ervaringen. Organisaties die succesvol werken aan verandering hebben vrijwel altijd oog voor het bespreekbaar maken van basisassumpties en belemmerende patronen. Er is bij succesvolle verandering ook bijna altijd aandacht voor leerprocessen. Deze strategie is behulpzaam om strategische en culturele veranderingen te initiëren en te verankeren, maar de aanpak staat zelden op zichzelf en wordt altijd gecombineerd met andere veranderingsstrategieën.

In de *transformationele strategie* wisselen mensen perspectieven uit op het gebied van organiseren, veranderen en innoveren. Ze gaan experimenteren en brengen innovaties op gang die de eigen organisatie overstijgen. Het idee achter deze strategie is dat de werkelijkheid niet objectief is, maar dat die zit verankerd in de hoofden en harten van mensen. Deze subjectieve beelden en definities van de werkelijkheid worden continu geconstrueerd en gedeconstrueerd door interactie met anderen en een proces van individuele en collectieve betekenisgeving. Als deze kijk op de werkelijkheid wordt verbonden met een ideaal toekomstbeeld ontstaat er energie en komen mensen in beweging, zo is de gedachte. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. In deze benadering is er ruimte voor een open dialoog over de bestaande situatie en hoe mensen de toekomst voor zich zien. Verschillende invalshoeken en werkelijkheidsbeelden zijn bespreekbaar. Deze verschillende beelden kunnen conflicteren, maar juist daaruit kunnen vernieuwende perspectieven ontstaan. Tijdens het veranderingsproces lopen dialoog, betekenisgeving, experiment, reflectie en leren in elkaar over. Conflicten, betekenissen en basisassumpties worden zichtbaar in de gezamenlijke activiteiten en experimenten die uiteindelijk leiden tot het ontdekken en realiseren van een nieuwe toekomst voor de organisatie en de mensen die daarin samenwerken. De transformationele strategie wordt vaak gekozen door bedrijven die werken aan een diepgaande verandering van strategie en cultuur.

## WELOVERWOGEN KIEZEN VAN VERANDERINGSSTRATEGIE

De eerste drie approaches voor organisatieverandering uit tabel 10.1 resulteren in een beperkte capaciteit tot veranderen. Er is sprake van een toename van politiek gedrag in de organisatie en een sceptische en afwachtende houding bij het personeel. De kans op succesvolle verandering is klein en het vermogen om veranderingen op eigen kracht te realiseren is laag. Deze approaches worden soms gebruikt om een cultuurverandering te initiëren of om doorbraken te forceren, maar altijd in combinatie met andere approaches.

De laatste drie strategieën voor verandering worden veel gebruikt in bedrijven die succesvol hun cultuur veranderen. Bij de programmatische aan-

pak is de kans op succes groter dan bij de planmatige aanpak omdat er ruimte is voor eigen inbreng en er aandacht is voor het realiseren van betrokkenheid en steun voor de verandering. De leerstrategie is behulpzaam om weerbarstige patronen te ontdekken en te bespreken en om te experimenteren met nieuw gedrag. De interactieve benadering leidt in de meeste gevallen tot meetbaar positieve effecten voor klanten, snellere ontwikkeling van nieuwe producten, betere bedrijfskundige en personele kengetallen en een hogere tevredenheid van medewerkers over de verandering. De mensen in de organisatie leren veranderingsprocessen op eigen kracht vorm te geven. Opmerkelijk is dat de bedrijven die succesvol werken aan verandering vooral hebben gekozen voor een programmatische, lerende of interactieve aanpak.

### **VITALE COALITIES VORMEN**

Bij diepgaande verandering komt het erop aan vitale coalities te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Het veranderen van de identiteit en onderliggende waarden van een bedrijf is niet eenvoudig en te omvangrijk voor een leider of initiatiefnemer om alleen te doen. Succesvolle verandering verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Het is essentieel om een coalitie te vormen van mensen binnen en buiten de organisatie die de verandering steunen en mee vorm willen geven. Mensen die de werkprocessen kennen en bereid zijn tot verandering. Die zelf het voorbeeld geven en daarop aanspreekbaar zijn. Het zijn niet de meelopers. Het gaat om kritisch betrokken mensen met hart voor de zaak. Mensen in een vitale coalitie verschillen van elkaar in achtergrond en expertise en ze waarderen elkaar in dat verschil, omdat ze elkaar aanvullen.

### **VERANDEREN OP EIGEN KRACHT**

Leiders in verandering kiezen vaak voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers op alle niveaus worden betrokken bij de verandering. Er wordt zelden gekozen voor een strak geplande en top-down gestuurde veranderaanpak. Het gaat vooral om stapsgewijze en interactieve veranderingen met inbreng van betrokkenen en een spaarzaam gebruik van macht. In de stapsgewijze aanpak houden de leiders in verandering de voortgang zorgvuldig bij met mogelijkheden om bij te sturen. Er is sprake van sturing vanuit de top van de organisatie, maar die sturing is niet dwingend, tenzij echt orde op zaken moet worden gesteld. De inbreng van externe adviseurs in de veranderprocessen is minimaal. Soms worden ze ingeschakeld als expert bij de analyse en het herontwerp van bedrijfsprocessen, soms worden ze uitgenodigd om het verhaal aan te scherpen en soms om kritisch mee te kijken. De bedrijven kiezen er allemaal voor om de veranderingen op eigen kracht vorm te geven. Het succesvol veranderen van een organisatiecultuur lijkt nog het meest op het bij elkaar brengen van mensen die zich willen inzetten voor het bouwen van een brug terwijl ze eroverheen lopen.

## NOTEN

- 1 Zie voor een uitwerking van benaderingen voor organisatieverandering: Beer, M. & N. Nohria (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press. Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley. Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2007). *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions*. Chichester: John Wiley & Sons. Cummings, T.G & C.G. Worley (2008). *Organizational change and development*. 9<sup>th</sup> Ed. Cincinnati, OH.:South-Western College Publication. Kotter, J.P. & L.A. Schlesinger (2008). Choosing change strategies. *Harvard Business Review*, July-August 2008, 1-10.