

# Tempo-Team blijft zichzelf

## Geleidelijke cultuurvorming vanuit eigen kracht

Onderzoekers:

Lennaert van de Bunt, Annet Weitering en Jelle de Jong

***tempo-team***

## Inhoud

- 5.1 Inleiding en samenvatting
- 5.2 Cultuur bepaalt de persoonlijkheid van de organisatie
- 5.3 Alle hens aan dek: strategie klant
- 5.4 Strategie Operationaliseren door Uitmuntend Leiderschap: SOUL
- 5.5 Passie en Vakmanschap
- 5.6 Focus op klantwaarde
- 5.7 Leerervaringen
- 5.8 Resultaten

## 5.1 Inleiding en samenvatting

Tempo-Team is de tweede uitzendorganisatie van Nederland. Het bedrijf is de afgelopen vijf jaar sterk gegroeid. Klanten verkozen Tempo-Team tot het beste uitzendbureau van het jaar. Het is uitgeroepen tot 'Great place to work' en het kreeg de prijs voor het beste personeelsbeleid van Nederland, de P&O Proffie. De integratie van Tempo-Team met branchegenoot Vedior is in korte tijd succesvol gerealiseerd. Binnen vijf jaar verdubbelde de omzet en de winst werd meer dan verdubbeld. Tempo-Team is nu met afstand de tweede speler op de arbeidsmarkt na zus Randstad.

Hoe boekt Tempo-Team deze successen? Hoe heeft Tempo-Team haar kracht en identiteit weten te behouden en ontwikkeld in een turbulente omgeving? Hoe slaagt het bedrijf erin om de strategie te vertalen naar het gedrag van haar medewerkers? Welke rol spelen leiding en leidinggevenden in de continue verandering? Welke ingrediënten zorgen voor deze succesvolle aanpak?

Uit het onderzoek naar de cultuurveranderingen bij Tempo-Team blijkt het succes terug te voeren te zijn op een aantal kernprincipes die de organisatie heeft gehanteerd:

- Er is een sterke oriëntatie op de markt en de klant staat centraal. De energie is gericht op dienstverlening aan klanten en veranderprocessen zijn hierop gericht.
- Er bestaan geen geïsoleerde cultuurprogramma's. Veranderprogramma's starten bij de klantvraag en die wordt vertaald in een ambitie voor het bedrijf. Vanuit deze ambitie wordt gelijktijdig gewerkt aan implementatie van de strategie, procesoptimalisatie, leiderschapsontwikkeling en versterking van de organisatiecultuur.
- Daadkracht en betrokkenheid krijgen evenwichtig aandacht. Het gaat erom hoofd en hart te verbinden en dat te vertalen naar concreet handelen.
- De directie neemt het voortouw in de verandering en werkt daarbij als een team met heldere rollen. Ze geeft het goede voorbeeld en stelt zich kwetsbaar op. De directie kent het dagelijkse werk op de vestigingen en is daarbij betrokken. Ze weet wat er speelt.
- Implementatie van veranderingen gebeurt in de lijnorganisatie met uitgebreide aandacht voor communicatie en momenten om van elkaar te leren.
- Als een verandering niet bijdraagt aan de ambitie wordt de achtergrond hiervan onderzocht en open besproken. Doelen en aanpak worden dan in onderling overleg bijgesteld.
- Stafafdelingen dragen hun steentje bij aan de verandering vanuit hun eigen expertise, maar zijn daarbij dienstbaar aan het primaire klantproces: het dagelijkse werk van de intercedent.
- Veranderteams kunnen het veranderproces steunen, maar het werk van de managers en medewerkers nooit overnemen.
- Er wordt gespeeld met snelheid en momentum. Alle communicatiekanalen en communicatievormen worden benut, maar essentieel is de directe mondelinge uitwisseling over ambities, wat er gaande is en hoe het beter kan.

- Veranderprogramma's werken vanuit een positieve kracht. Leidinggevend benadrukken wat goed gaat en hoe dit kan worden versterkt.

In dit cahier worden vier opeenvolgende verandertrajecten beschreven uit de periode 2005 tot 2009 waarin de cultuur van Tempo-Team zichtbaar wordt: snelheid, daadkracht en actiegerichtheid (Tempo) met betrokkenheid, warmte en vriendelijkheid (Team):

- **Alle hens aan dek: strategie klant**  
Tempo-Team introduceert T7 (Taking Tempo-Team To The Top Together) een programma om het onderscheidend vermogen met concurrenten te vergroten.
- **Strategie Operationaliseren door Uitmuntend Leiderschap**  
Tempo-Team start het programma SOUL om vertrouwen, bezieling en lokaal ondernemerschap te versterken.
- **Passie en Vakmanschap**  
Passie en Vakmanschap richt zich op het versterken van de basiskwaliteit van de dienstverlening door intercedenten en managers.
- **Focus op klantwaarde: de integratie van Tempo-Team en Vedior**  
De Randstad Holding neemt Vedior over en besluit dat Vedior Nederland zal integreren met Tempo-Team. Een zeer ingrijpend traject dat in recordtempo (6 maanden) wordt uitgevoerd.

Na de beschrijving van de vier veranderprogramma's volgt een reflectie, waarin de verhalen worden gekoppeld aan bestaande theorieën. Het cahier besluit met leerervaringen. Deze kunnen voor andere bedrijven een inspiratiebron zijn om te werken aan versterking van de organisatiecultuur en aan succesvolle veranderingen.

Om de context van de veranderingen te begrijpen wordt eerst een schets gegeven van de organisatie en omgeving. In het gehele cahier worden concrete voorbeelden gegeven waarbij citaten van leidinggevend en medewerkers als illustratie dienen.

## 5.2 Cultuur bepaalt de persoonlijkheid van de organisatie

In de uitzendbranche domineren enkele grote spelers de markt. Het is een dynamische, sterk concurrerende en conjunctuurgevoelige branche. De verschillen in productaanbod tussen de uitzenders is klein. Daarom ligt de nadruk op merkbeleving. Tempo-Team onderscheidt zich dan ook vooral door de manier waarop het dagelijks werk wordt uitgevoerd door haar medewerkers. Directeur P&O en Communicatie Jelle de Jong:

‘ Uit jarenlange ervaring en onderzoek weten we dat de intercedent hét verschil maakt voor klanten en flexwerkers. Dit is ten diepste verankerd in de missie die luidt ‘het samenbrengen van mens en werk op onderscheidende wijze’. Voor Tempo-Team is dit geen holle kreet, maar een diep gedragen overtuiging in de hoofden en harten van het management. Cultuur en cultuurontwikkeling zijn daarom zeer wezenlijk voor Tempo-Team. ’

Tempo-Team levert een bijdrage aan een flexibele personeelsvoorziening en maakt het zo voor organisaties mogelijk om snel en adequaat te reageren op een steeds veranderende markt. In de dienstverlening staat de wens van de klant centraal. De kernactiviteiten zijn op die wens afgestemd:

- Uitzenden en detacheren
- Werving en selectie
- Mobiliteitsdiensten
- Uitbesteden van werk

Onderscheidend handelen in het samenbrengen van mens en werk vraagt om gedegen kennis van de arbeidsmarkt. Om het optimale potentieel uit de arbeidsmarkt te halen staat het ontwikkelen en behoud van talent centraal. Naast gedegen kennis van de arbeidsmarkt is inzicht in de ‘business’ van de klant essentieel om contact te maken met de klant, de klantvraag te begrijpen en de relatie te onderhouden.

### 5.2.1 Organisatiestructuur

Bij Tempo-Team is de vestiging de kleinste eenheid in de organisatie. De vestigingen werken relatief zelfstandig. Elke vestiging kent één of meer units. Een unit is een samenwerking tussen twee of meer intercedenten met een eigen marktgebied en een eigen flexwerkerspool. Elke intercedent heeft eigen klanten en is constant op zoek naar de perfecte match tussen mens en werk. De vestigingsmanager is de spin in het web tussen de directie, districtsmanagers en intercedenten op de vestiging. De uitzendbureaus zijn gebundeld in districten. De directie (de leiding), districtmanagers en vestigingsmanagers (leidinggevend) werken nauw samen in het vormgeven van veranderingen. Naast de uitzendbureaus zijn er specialistische business units voor HR Services, Tempo-Team Professionals, Tempo-Team Gezondheidszorg en het Sales- en Account Management voor het beheer van grote strategische klanten.

Tempo-Team is onderdeel van Randstad Holding. Het is echter belangrijk voor Tempo-Team om een ander verhaal te hebben dan marktleider Randstad Nederland. Tempo-Team is het snelle, sympathieke maatje. Als Randstad bestaat uit denkers, dan bestaat Tempo-Team uit doeners. Dit onderscheid is al aanwezig sinds de overname door Randstad in 1983. Toenmalig directeur en oprichter van Randstad,

Frits Goldschmeding, gaf de nieuwe Tempo-Team directeur, David van Gelder, een duidelijke opdracht mee: 'Maak van Tempo-Team weer een financieel gezond bedrijf met een authentiek en van Randstad afwijkend imago in de markt.'

Cultuur wordt in deze casus meermalen genoemd als dé succesfactor van Tempo-Team. Wat wordt verstaan onder de 'typische Tempo-Team'-cultuur? Tempo-Team ziet cultuur als de persoonlijkheid van de organisatie. In 1969 werd het eerste Tempo-Team uitzendbureau geopend in Amstelveen. Klant en marktomstandigheden hebben altijd centraal gestaan in het handelen van de organisatie. Oud-directeur David van Gelder (1983-1990) vertelt dat een externe blik, gedrevenheid en waardering voor de medewerkers van meet af aan belangrijk zijn geweest:

‘Voor mij is de grote kracht van dit concern dat alle bestuurders snappen dat het de mensen zijn die het iedere keer weer moeten doen. Als je kwaliteit en inzet van de medewerkers verwacht, is het heel belangrijk om kwaliteiten en waardering aan hen terug te geven!’ Onze blik was altijd naar buiten gericht. Marktwerking was de sleutel tot succes. Voor klanten en uitzendkrachten deden we alles. Eén van de eerste landelijke acties droeg intern de naam: “We pakken ze allemaal!”

Algemeen directeur Peter Hulsbos vertelt dat de geschiedenis van een organisatie belangrijk is voor een goed bewustzijn van de cultuur:

‘Je moet het DNA van een organisatie niet willen veranderen. Dat kan helemaal niet. Je moet het als leider wel ontdekken, je er bewust van zijn en het expliciteren. Wat is dat DNA dan precies en hoe doen we dan dingen met zijn allen? Daar heb je taal, middelen en gedrag voor nodig. Veel van onze organisatie- en cultuurontwikkeling heeft te maken met dingen explicieter en transparanter maken.’

Directeur P&O en Communicatie Jelle de Jong beschrijft dat de cultuur van de organisatie relatief stabiel blijft:

‘Reeds in de pioniersjaren, begin jaren zeventig, was Tempo-Team een vriendelijke organisatie die uitblonk in daadkracht. De ziel van de organisatie is na al die jaren nog steeds hetzelfde. Het is samen te vatten in de kernkwaliteiten ‘Tempo en Team’.

‘Tempo’ staat voor snelheid, daadkracht en actiegerichtheid. Er zit een ongelooflijke power en daadkracht in het bedrijf. Tegelijkertijd is dit ook de valkuil. De actiegerichtheid kan ontaarden in ‘doenerigheid’ met een hoog

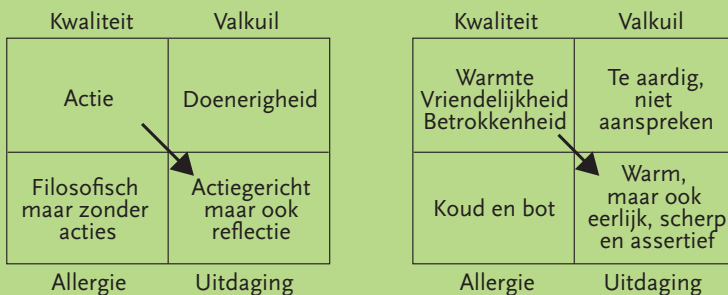
‘kip zonder kop’-gehalte. De uitdaging is om de grote hoeveelheid energie op de juiste manier te richten.

‘Team’ staat voor een hoge mate van onderlinge betrokkenheid, warmte en vriendelijkheid. Maar diezelfde eigenschap is tevens een valkuil. Als de relaties vooral vriendelijk blijven, dan kan het ontbreken aan scherpte, duidelijkheid en elkaar aanspreken. 》

Peter Hulsbos vertelt dat Jelle de Jong het verschil heeft weten te maken. Hij heeft dat gedaan door te benoemen en nadrukkelijk naar boven te halen wat latent in de organisatie aanwezig is. Het inzichtelijk maken van kwaliteiten en valkuilen van de organisatiecultuur is belangrijk voor het bewustzijn en de verdere ontwikkeling van die cultuur. Tot een dialoog komen en de juiste taal vinden is daarvoor essentieel. Om de kwaliteit en valkuil van de Tempo-Team cultuur inzichtelijk te maken zijn de kernkwaliteiten beschreven in een kernkwadrant.

### Inzichtelijk maken van de organisatiecultuur

Het kernkwadrant maakt in één plaatje duidelijk wat de essentie is van de kwaliteit, maar ook wat er nog te doen staat. Iedere kwaliteit wijst tegelijkertijd naar de bijbehorende valkuil en uitdaging.



De veranderprogramma's die in dit cahier worden beschreven zijn onderdeel van een continu proces van cultuurvorming. Het vertrekpunt is het klantproces en wat er al is aan unieke kracht in de organisatie. In dit proces speelt het gedrag van leiding en leidinggevend een belangrijke rol. Jelle de Jong:

《 De hele directie heeft de overtuiging dat leiderschap begint met voorbeeldgedrag. Een leider is in essentie een 'value shaper'. Een leider is een cultuurdrager die in staat is de cultuur te reflecteren en deze uit te dragen. Daarnaast moet een leider ook in staat zijn om de cultuur in de gewenste richting te ontwikkelen en anderen daarin mee te nemen.

Leiderschap beperkt zich niet tot de directiekamer, het kan in alle lagen van de organisatie worden opgepakt. Leiderschap is breed gedragen en we proberen anderen dat ook te laten voelen. 9

### 5.3 Alle hens aan dek: Strategie klant

In de jaren negentig groeit de economie sterk en daarmee de uitzendmarkt, maar na het millennium barst de internetbubbel. In de periode die volgt is er sprake van een heftige daling in de uitzendmarkt. Dit vraagt een grote omschakeling van het vrolijke, enthousiaste Tempo-Team. De directie gaat sterk sturen op targets en het standaardiseren van werkprocessen.

In een tweedaagse sessie stelt de directie van Tempo-Team dat zij het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten wil verhelderen en versterken. Klanten moeten kiezen voor Tempo-Team vanwege drie bouwstenen die de dienstverlening van Tempo-Team bijzonder maken:

- 1 De beste mensen: duidelijk, daadkrachtig en eigenzinnig.
- 2 De laagste integrale kosten voor de complete dienstverlening.
- 3 De beste kennis van zeven gekozen strategische branches en daarmee van de klant.

Deze drie bouwstenen zijn niet nieuw. Wel nieuw is om ze zo expliciet aan elkaar te koppelen. Het is het 'goud' van Tempo-Team dat van onder het stof van daar nu weer volop in het zonlicht Tempo-Team aan de top kan brengen.

De ambitieuze doelstelling is: binnen acht maanden kan iedere Tempo-Team'er in eigen woorden (in een korte 'elevator pitch') aan de hand van bovenstaande drie punten uitleggen waarom een klant voor Tempo-Team moet kiezen. Om de reis beeldend en aansprekend te maken wordt gekozen voor de metafoor van een bergbeklimming: De klim naar de besneeuwde top op 4200 meter hoogte is niet makkelijk. Sneeuwstormen, verraderlijke kloven en ook verdeeldheid tussen de klimmers liggen op de loer. Maar de doelstelling is duidelijk: over acht maanden moet de top bereikt zijn. Op dat moment kan iedere Tempo-Team'er een klant overtuigen met de juiste argumenten.



### Internal branding

Voor het eerst kiest Tempo-Team er heel bewust voor om via een uitgekende 'internal branding' de gehele organisatie achter het strategische verhaal te krijgen. Alle mogelijke communicatiemiddelen worden ingezet. Het programma krijgt de naam 'T7'. Dat klinkt, analoog aan K2, wel als een spannende berg. De zeven T's komen van het Hollywood-achtige 'Taking Tempo-Team To The Top Together'. Bovendien refereert het getal zeven aan de zeven gekozen strategische branches: Catering, Logistiek, Food, Call Centers, Financiële Dienstverlening, Overheid en Zorg. Het ontworpen beeldmerk refereert aan de bergbeklimming.



Er is nog een expliciete strategische keuze gemaakt. De branchestrategie die in de afgelopen jaren enigszins halfslachtig is ingezet, krijgt nu sterker gestalte. Er wordt bewust niet gekozen voor een organisatorische verbijzondering. De samenwerking en het teamgevoel op de vestiging onder leiding van één manager biedt immers veel voordeel. Het streven is naar een win-winsituatie, waarin de lokale samenwerking behouden blijft én geselecteerde intercedenten branchespecialisten worden. Deze branchespecialisten op de verschillende vestigingen vormen samen een landelijk netwerk. Daardoor ontstaat een 'virtueel verbijzonderde' organisatie.

### Dialogoog en voorbeeldgedrag

De lancering van T7 vindt plaats in een top 60-bijeenkomst. Alom aanwezige visuals laten geen misverstand bestaan over het thema van de bijeenkomst. De bijeenkomst start met een video van de zoon van de vermaarde bergbeklimmer Sir Edmund Hillary die vanaf de top van de Mount Everest huilend zijn vader belt met de mededeling dat het ook hem gelukt is 's werelds hoogste top te bedwingen.

Twee directieleden laten in een rollenspel zien wat de keuze voor zeven strategische branches betekent voor het dagelijks gedrag op de vestiging. De bijdrage van leiding en leidinggevendens aan het kernproces komt aan de orde. Leiding en leidinggevendens hebben een zichtbare rol in de vormgeving van het proces en geven betekenis aan onzekere situaties. Peter Hulsbos:

‘Ik ben iemand van hard werken en je stinkende best doen. Dat verwacht ik ook van anderen. Als je dat doet dan komt het wel goed en krijg je van mij ook de ruimte om mee te praten en initiatieven te nemen. Het is leuk om mensen met verschillende kwaliteiten te laten samenwerken. En daardoor verder te komen. En dat verder komen is wel het doel. Ik vind het prima als de visie een optelsom is van het collectieve. En soms is het resultaat niet goed. Nou dan is het gewoon niet goed en dan moet het anders.’

De intensieve communicatie zet zich daarna voort. De voltallige directie gaat bellen met de vestigingen om hulp aan te bieden. De Team Spirit verschijnt in een enthousiasmerende T7-special. In alle regionale overleggen vindt intensieve discussie plaats.

### **Ondersteuning staf**

Ook de staf laat zich niet onbetuigd. Planning & Control biedt ondersteuning vanuit hun expertise door een financieel overzicht te maken per branche. IT zorgt voor de aanpassingen die goede branchecoderingen mogelijk maken. HR intensificeert de werving van intercedenten met branche-ervaring, organiseert landelijke brancheopleidingen en ontwerpt een nieuw beoordelingsformulier met nadruk op branchespecialisme. Tempo-Team kiest voor een centralisatie van commercie (Sales & Account Management) met een clustering naar branches. Aan het hoofd van ieder brancheteam is de Commercieel Branche Manager verantwoordelijk voor de grote klanten in de branche en voor de uitrol van de kennis van klant en branche over het vestigingennetwerk van Tempo-Team.

### **Leren van fouten: lokaal ondernemerschap**

De resultaten van al deze inspanningen vallen in de eerste maanden echter sterk tegen. Het marktaandeel blijkt terug te lopen. Uit nadere analyse blijkt dat het verlies uitsluitend plaatsvindt buiten de gekozen branches in de categorie ‘overig’. Een categorie die nog steeds zo’n 50% van de markt en zo’n 30% van de Tempo-Team omzet vertegenwoordigt. Langzaam wordt duidelijk dat T7 wel heel krachtig, maar ook weinig genuanceerd is geïmplementeerd. Zo richt een vestiging in

het kassengebied zich op de spaarzame horeca in de omgeving; Horeca & Catering is immers een strategische branche, tuinbouw niet. Het oude adagium ‘we pakken ze allemaal’ raakt te ver uit beeld, de branchestrategie schiet door. De directie realiseert zich dat het gevaarlijk is om de lokale intelligentie te veronachtzamen. De Raad van Bestuur en zelfs de Raad van Commissarissen van Randstad willen weten wat er aan de hand is met de belangrijke cash cow in de Nederlandse thuishaven. Tempo-Team besluit om de branchestrategie te handhaven, maar genuanceerder toe te passen en vooral ook ‘lokaal ondernemerschap’ weer aandacht te geven. Voor het eerst sinds de eeuwwisseling vertoont de markt weer een veelbelovende ontwikkeling. Welk uitzendbureau profiteert als eerste van de aantrekkelijke markt?

#### Leerzaam

T7 ontstaat als reactie op het verlangen om het onderscheidend vermogen in een krimpende markt te versterken. Er worden expliciete strategische keuzes gemaakt en speerpunten benoemd. De ambitie is voor Tempo-Team’ers helder. De directie neemt een voortrekkersrol in de vormgeving van het proces. Leidinggevendens krijgen de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de verandering waarbij ze worden ondersteund door de expertise van ondersteunende afdelingen. Mede door een sterke internal branding ontstaat momentum waardoor iedereen betrokken raakt.

## 5.4 Strategie Operationaliseren door Uitmuntend Leiderschap: SOUL

Door de gekozen branchestrategie is lokale kennis uit het oog verloren en er zijn kansen gemist. In dezelfde periode begint Tempo-Team te profiteren van de sinds lange tijd weer groeiende markt. De directie heeft veel aandacht besteed aan het behalen van targets, het structureren van de werkprocessen en de uitvoeringsdiscipline. Dit heeft tot gevolg dat de oude Tempo-Team bezieling en vrolijkheid onder druk is komen te staan. Het besef van de directie dat er meer aandacht nodig is voor de lokale markten en leiderschapsgedrag leidt tot het programma SOUL (Strategie Operationaliseren door Uitmuntend Leiderschap).

In het programma SOUL staan lokaal ondernemerschap en uitmuntend leiderschap centraal. Dit begint in het directieteam, waarin de algemeen directeur ruimte en vertrouwen geeft. Directeur P&O en Communicatie Jelle de Jong verwoordt het als volgt:

‘Ik heb nog nergens zo in mijn kracht gestaan en dat komt omdat ik ruimte en vertrouwen heb ervaren. Er was vanuit de directie veel veiligheid om mijn kwaliteiten in veranderprocessen optimaal in te zetten. Bescheidenheid van de algemeen directeur speelt hierin een belangrijke rol. Peter is een bescheiden man. Hij heeft niet de neiging om zijn eigen ego sterk te laten gelden. Hij geeft je de ruimte om te zeggen wat je ervan vindt. Als het zinnig is, maar niet zijn ding, dan geeft hij het wel een kans. Als hij het niets vindt, dan gaat het ook niet door.’

De directie en de leidinggevendenden worden de nieuwe, stuwende factor in de organisatie. Het cultuurprogramma richt zich op houding, gedrag en cultuur. Hoe geef je lokaal ondernemerschap vorm? Hoe zorg je voor focus op de branches? Welk leiderschapsgedrag is dan passend? De bijeenkomsten bieden tegelijkertijd de mogelijkheid om elkaar, los van alle cijfers, beter te leren kennen: er moet nieuwe energie komen en vertrouwen ontstaan om met elkaar de ontwikkelingen bij Tempo-Team vorm te geven. Tijdens het SOUL-programma komen de directie en leidinggevendenden in een jaar vier keer twee dagen bijeen. In de eerste bijeenkomst is er veel aandacht voor het verbinden van ervaringen en opvattingen binnen de leiding en de leidinggevendenden. Ook het SOUL-programma heeft een eigen herkenbaar beeldmerk. Deze keer van mensen die samen muziek willen maken.

## **Verbinden door dialoog**

Verbinding met elkaar maken en aandacht blijven houden voor elkaar gaat niet vanzelf. Ook niet bij Tempo-Team. In de afgelopen periode waarbij sterk is gestuurd op targets en werkprocessen is er niet altijd genoeg aandacht geweest voor de menselijke kant in de organisatie. Het gevoel van onvrede dat daardoor ontstaan is, wordt tijdens de eerste tweedaagse bijeenkomst op een emotionele wijze naar voren gebracht. Commercieel directeur Esmée Ficheroux:

‘Wij verwachtten een gebruikelijke presentatie van de directie over de strategie en marktontwikkelingen waarbij wij als management in een theateropstelling voornamelijk zouden luisterden. In plaats van een theateropstelling stond er dit keer een grote kring van stoelen en stond er, heel toepasselijk, soulmuziek op. Er ontstond ruimte om in dialoog te gaan over de sterke en zwakke kanten van ons management. Bij een aantal mensen heerste een gevoel van onvrede en frustratie. Er was alleen aandacht van de directie als het goed ging. Er was te weinig aandacht voor de menselijke kant. Toen iemand dit op zeer emotionele wijze naar voren bracht, schoot algemeen directeur Peter Hulsbos in de verdediging en legde uit dat er wel aandacht was geweest en dat dit beeld niet klopte. Op dat moment greep directeur P&O en Communicatie Jelle de Jong in.

Hij gaf aan dat de persoon in kwestie een bepaalde beleving had, dat daar juist aandacht voor moest komen en dat het belangrijk was dat iedereen zich kwetsbaar opstelt. Belevingen kunnen nou eenmaal verschillen. In een afsluitende bijeenkomst gaf Peter Hulsbos aan dat hij zich verantwoordelijk voelde voor het gevoel van de desbetreffende persoon en dat zijn reactie niet correct was geweest. 》

Door naar elkaar te luisteren en in dialoog te treden ontstaat een gevoel van verbinding en onderling begrip in het management. De leiders stellen zich kwetsbaar op, zeggen dat zij het ook niet altijd goed doen en geven daarmee het voorbeeld dat fouten nu eenmaal gemaakt worden. Het is belangrijk fouten bespreekbaar te maken en niet toe te dekken. Dit voorbeeldgedrag is essentieel in de cultuurontwikkeling bij Tempo-Team.

## Verdiepen

Is er in de eerste Soul-bijeenkomst ruimte geweest voor verbinding en vertrouwen in het managementteam, tijdens de tweede bijeenkomst is de tijd rijp om een verdiepingsslag te maken met de kernwaarden en deze te vertalen naar concreet gedrag. Het teamgevoel is bij Tempo-Team een belangrijk cultuurelement. Dat kan ertoe leiden dat men elkaar niet scherp en assertief genoeg aanspreekt. Daarom wordt een hulpmiddel gebruikt om een gemeenschappelijke taal te creëren voor het geven van feedback.

### Waarderen van verschil

Het instrument voor feedback en teamvorming, Insights, werkt met vier basiskleuren die staan voor dominante persoonskenmerken: rood staat voor actiegericht, geel voor creativiteit, groen voor de één-op-één verbinding in onderlinge relaties en blauw staat voor de analyse, een voorkeur voor cijfers en processen. Met een vragenlijst worden verschillen in kaart gebracht. Die verschillen kunnen daarna worden besproken. Het helpt in het samenstellen van een divers team maar ook om verbinding te maken met klanten en collega's. Aan ieder persoonskenmerk zitten immers altijd zowel voor- als nadelen. Het helpt ook in het gesprek met klanten en collega's. Als een klant of collega nogal blauw is, hoe spreek ik diegene dan aan? Het hulpmiddel past bij Tempo-Team en wordt gebruikt op alle niveaus, van directieleden tot medewerkers. Het instrument is gemakkelijk in gebruik en geeft toch voldoende diepgang om in gesprek te komen. Het blijkt een succesvol hulpmiddel in het geven van feedback en om verschillen bespreekbaar te maken en te waarderen. Er blijkt overigens ook hoe moeilijk het is om duidelijk en toch respectvol feedback te geven. Het hulpmiddel wordt veelvuldig gebruikt op de vestiging.

## Verbeelden en verbreden

Tijdens de laatste tweedaagse bijeenkomst van SOUL zijn ook de vestigingsmanagers uitgenodigd. Er doen dan ruim 300 mensen mee aan de bijeenkomst. De directie zet een inspirerende visie neer over lokaal ondernemerschap en uitstekend leiderschap. In groepen gaan de aanwezigen in gesprek over bijzondere voorbeelden van lokaal ondernemerschap. Lokaal ondernemerschap krijgt uiteindelijk vorm op de vestiging. De Business Unit directeuren en de districtsmanagers kiezen uit de beste voorbeelden een aantal winnaars. Tijdens de 'grote waarderings-show' worden de winnende vestigingsmanagers door de districtsmanagers geïntroduceerd, waarbij ze in detail vertellen wat ze zo gewaardeerd hebben in het ondernemerschap van de genomineerde manager. De sprekende voorbeelden maken het voor iedereen helder wat lokaal ondernemerschap inhoudt en welk gedrag daarbij gewenst is.

De nadruk op lokaal ondernemerschap in een opkomende markt werpt zijn vruchten af. Er ontstaan initiatieven die voor extra omzet zorgen en tevens energie opleveren op de vestiging. In de sterke groei wordt het gedisciplineerd en zorgvuldig werken volgens de vastgestelde werkprocessen soms uit het oog verloren. Hoe gaat het uitbundige en warme Tempo-Team de kwaliteit van de dienstverlening borgen?

### Leerzaam

Dialogo is een essentie van het cultuurprogramma. Door goed naar elkaar te luisteren en open te staan voor nieuwe ideeën ontstaat begrip en positieve energie. Gezamenlijk spreken de deelnemers over de wijze waarop er wordt gewerkt en hoe dat beter kan. Er wordt gewerkt vanuit een positieve kracht. De schijnwerpers worden gezet op de plaatsen waar de nieuwe cultuur al zichtbaar is. Verschillen mogen bestaan en worden gewaardeerd. Gevoelens worden serieus genomen en er is ruimte voor emoties. De leiding biedt ruimte en geeft vertrouwen. Er mogen fouten gemaakt worden en hiervan wordt geleerd. De directie en leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie. Er is in het cultuurprogramma gerichte aandacht voor de rol van leiding en leidinggevenden en hoe ze door hun eigen gedrag kunnen bijdragen aan cultuurvorming.

## 5.5 Passie en Vakmanschap

Uit een mystery guest-onderzoek blijkt dat klanten de basisdienstverlening soms onvoldoende vinden. Dit leidt tot een extern onderzoek naar de procesconformiteit bij de uitvoering van de werkprocessen. De resultaten zijn teleurstellend. De landelijke uniformiteit is onvoldoende en de efficiency is beneden peil. In de

groeïende markt is er veel aandacht geweest voor lokaal ondernemerschap. De afgelopen jaren heeft het management onvoldoende prioriteit gegeven aan onderhoud van procesconform werken.

De directie lanceert een programma getiteld Passie en Vakmanschap. Centraal staat het gewenste gedrag van de intercedent. Tempo-Team gaat terug naar de kern van het vak en de missie: een excellente uitvoering in het samenbrengen van mens en werk. De directie ziet het expliciteren van het gewenste gedrag als een belangrijk onderdeel in de ontwikkeling en vorming van de gewenste cultuur.

## Rolduidelijkheid

Om duidelijkheid te scheppen in het werkproces van alle Tempo-Team'ers definieert het management samen met ondersteunende afdelingen en intercedenten drie rollen die van doorslaggevend belang zijn in het samenbrengen van mens en werk. De drie rollen zijn: verkoopleider, procesmanager en people manager. Alle medewerkers moeten, in onderlinge samenhang, aandacht besteden aan de excellente uitvoering van de drie rollen. Voor elke rol is expliciet gemaakt hoe het bijbehorende werkproces eruit zou kunnen zien als deze excellent zou zijn. Projectgroepen onderzoeken wat 'best practices' en wat procesverstoorders zijn voor elk van de drie rollen. Ondersteunende afdelingen ontwikkelen hulpmiddelen om te komen tot een excellente uitvoering. Zo is het programma Basic Boost ontwikkeld om 'best practices' in het werkproces onder de aandacht te brengen.

### Basic Boost: 'een boost voor de basics'

Een brede stuurgroep onder leiding van een Business Unit-directeur maakt een gedetailleerde analyse van 'best practices' en 'productiviteitsverstoorders' voor de rol van procesmanager. Zij constateert dat het werkproces nog gedeels aan de eisen voldoet, maar dat het ontbreekt aan discipline in de uitvoering. Iedere intercedent bepaalt met behulp van een in Excel gebouwde 'zelfanalyse' hoeveel procent procesconform wordt gewerkt en stelt een verbeterplan op. Landelijk worden zeven 'musts' geformuleerd, waarvan de naleving strikt wordt gemonitord. Iedere Business Unit krijgt een adviseur procesmanagement om een herhaling van het discipline-verval te voorkomen. Om de werkprocessen hoog op de prioriteitenlijst te houden en te zorgen voor constante verbetering komen de werkprocessen elk jaar terug in februari tijdens de 'maand van de werkprocessen'. In deze maand wordt gemeten hoe het staat met de procesconformiteit en worden verbeterplannen geformuleerd.

Het inzichtelijk maken van de voordelen voor de intercedent is een belangrijke succesvoorwaarde om te komen tot een goede implementatie. Het management heeft een actieve rol in het proces van gezamenlijke betekenisgeving. De directie neemt hierin het voortouw. Zo geeft algemeen directeur Peter Hulsbos in een grote management meeting een presentatie over de invulling van de drie rollen. Hij besteedt speciale aandacht aan de kwaliteiten en valkuilen van de cultuurelementen: Tempo en Team. Vervolgens worden de vestigingsmanagers en districtsmanagers betrokken. In ronde cirkels en in dialoog spreken zij over de invulling van de drie rollen. Vragen die aan de orde komen zijn: In welke rol ben ik het sterkst? Waar kan ik verbeteren? Maar ook: Hoe score ik op de cultuurelementen Tempo en Team en waar zitten mijn kwaliteiten en valkuilen?

### **Waarden en belonen**

Tempo-Team heeft de overtuiging dat het contact met de intercedent voor klanten het verschil maakt: Jelle de Jong:

‘We weten dat het directe contact met de intercedent voor klanten het verschil maakt. Wij vinden het daarom van groot belang om alle medewerkers een gevoel van waardering te geven. Hierbij kijken we niet uitsluitend naar de medewerkers met goede financiële resultaten, die staan namelijk toch wel op de voorgrond. Juist de mensen die het juiste gedrag laten zien proberen we op de voorgrond te plaatsen en in het zonnetje te zetten. Wij hebben als directie de overtuiging dat waardering geven aan wat werkt meer energie oplevert, dan concentreren op wat er niet goed gaat.’

Gewenst gedrag wordt op de voorgrond geplaatst, waardoor ruimte ontstaat om op een beeldende en aansprekende manier van elkaar te leren. Als medewerkers bijzondere en inspirerende prestaties hebben geleverd dan worden deze belicht in teamvergaderingen en worden Passiepluimen uitgedeeld. Intercedente Daphne Spin:

‘Ik weet nog precies toen ik die Passiepluim kreeg. De e-mail die ik toen kreeg van algemeen directeur Peter Hulsbos heb ik nog steeds! Ik had goed werk geleverd bij het ondersteunen van een project. De districtsmanager was er met een bos bloemen en het werd vermeld in de nieuwsbrief. Het voelde echt als een blijk van waardering.’

De drie veranderingstrajecten (T7, SOUL en Passie en Vakmanschap) die Tempo-Team in de afgelopen jaren doorlopen heeft, zijn vanuit de organisatie zelf



geïnitieerd. Nu krijgt de organisatie te maken met een verandering die vanuit de Randstad Holding wordt opgelegd; de integratie met uitzendbureau Vedior. Een onverwachte, maar niet ongewenste verandering, omdat de integratie met Vedior nieuwe kansen biedt om de organisatie verder te ontwikkelen.

#### Leerzaam

Passie en Vakmanschap komt voort uit de behoefte van de klant. De kwaliteit van de dienstverlening blijkt onvoldoende scherp te zijn. Dit wordt duidelijk omdat consequent mystery guest-onderzoek wordt uitgevoerd. Er wordt teruggedaan naar de basics. Er wordt duidelijkheid gegeven over de rollen (verkoop leider, procesmanager en people manager) die voor alle Tempo-Team'ers belangrijk zijn. Heel concreet wordt aangegeven welk ander gedrag wenselijk is én hoe dit hen gaat helpen in hun dagelijks werk. Voorbeeldgedrag wordt gewaardeerd en in de schijnwerpers gezet.

## 5.6 Focus op klantwaarde

De Randstad Holding neemt het internationale uitzendconcern Vedior over en kiest ervoor om Vedior Nederland te laten integreren met Tempo-Team. Tijdens de gehele integratie is er een sterke focus op de waarde die de integratie oplevert voor de klant. Vanaf het begin hebben de leiders van beide organisaties gezamenlijk de ambitie uitgesproken om geen klanten en te verliezen en het nieuwe Tempo-Team beter en groter te maken. De integratie is een succes. Alle strategische accounts, verantwoordelijk voor vijftig procent van de omzet, zijn behouden gebleven en veelal in omvang vergroot. Het nieuwe Tempo-Team presteert na de integratie nog steeds beter dan de markt en deze integratie is uitgeroepen tot 'best practice' binnen de Randstad Holding. Wat maakt deze integratie tot een succes?

### Snel duidelijkheid aan klanten en medewerkers: ordenen en keuzen maken

De integratie is met grote snelheid verlopen. In de beginfase heeft de Raad van bestuur van Randstad Holding direct een aantal besluiten genomen. De nieuwe merknaam wordt Tempo-Team, het automatiseringssysteem (Mondriaan) van Tempo-Team blijft in gebruik en Peter Hulsbos wordt de nieuwe algemeen directeur. Deze besluiten geven duidelijkheid aan klanten, medewerkers en flexwerkers.

## Elkaar succes gunnen

Om de krachten van beide organisaties zoveel mogelijk te benutten streeft het management zoveel mogelijk naar gelijkwaardigheid tussen beide partijen. Dit is niet vanzelfsprekend, want Tempo-Team is groter, winstgevender en tevens de overnemende partij. Desondanks heeft Tempo-Team zich nooit als de bovenliggende partij opgesteld. Er is direct besloten dat de helft van de Business Unit-directeuren vanuit Vedior komt. Peter Hulsbos, de uiteindelijke algemeen directeur, krijgt samen met Vedior-directeur Stephanie Harmsen, de leiding over de integratie. Omdat zij tijdens de integratie als team opereren en altijd gezamenlijk en eenduidig naar de organisaties communiceren, vervullen ze een belangrijke voorbeeldfunctie voor de organisaties. Stephanie Harmsen heeft al een aantal integraties meegemaakt en ze beschikt over het talent om deze procesmatig heel strak uit te voeren. Peter Hulsbos vervult een belangrijke rol om Stephanie Harmsen in haar kracht te krijgen. Jelle de Jong:

‘Peter heeft Stephanie Harmsen tot transitie-manager benoemd en daarmee verantwoordelijk gemaakt voor de daadwerkelijke samenvoeging. Peter geeft ruimte aan mensen en hoeft niet op de voorgrond te treden. Hij geeft daarmee ook het voorbeeld dat anderen dat niet hoeven te doen. Hij is niet van de politieke spelletjes en hij is erg praktisch ingesteld.’

Het nieuwe directieteam maakt een transitieteam dat verantwoordelijk is voor helderheid over het klantproces, technologie en strategie in de nieuwe organisatie. In dit transitieteam zit een aantal van de beste mensen van Tempo-Team en van Vedior. Het transitieteam houdt scherp toezicht op de voortgang. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de veranderingen bij de leidinggevendenden. Integratiecoördinator Mariëtte Hesen vertelt dat de ‘business as usual’ gewoon doorgaat. Het is daarom belangrijk om de veranderingen sterk voor te koken zodat de operatie er zo min mogelijk last van heeft. Een belangrijke succesfactor is de goede coördinatie en snelle uitvoering. Mariëtte Hesen:

‘Om de integratie tot een succes te maken was het belangrijk dat de operatie er niet al te veel last van zou hebben. Daarom is er voor de handelingen die gewoon moesten een haast militaristisch draaiboek gemaakt. Over alles stond tot in detail beschreven wanneer het af moest zijn. In het transitieteam werd elke week bijgehouden hoever het stond met de voortgang.’

## Samenvoeging van de strategische accounts: twee gelijkwaardige teams

Een succesvolle integratie van de teams die de strategische klanten beheren is van groot belang. Deze strategische klanten zijn verantwoordelijk voor vijftig procent van de omzet. De grote klanten van Vedior hebben bewust voor Vedior gekozen en daarom is het noodzakelijk om snel met een goed en geloofwaardig verhaal over de integratie te komen. Dat vereist dat er als een team wordt gewerkt. Commercieel directeur Esmee Ficheroux, verantwoordelijk voor alle strategische accounts, vertelt hoe ze alle accountmanagers in een vroeg stadium bij elkaar bracht in een hotel:

“De verantwoordelijkheid voor het succesvol integreren van de accounts lag bij onszelf. Dat voel je en impliciet reken je dan op elkaar. Het was de klant die ons bond. Je spreekt dezelfde taal, je bent allebei commercieel. Er was sprake van een cultural fit. Ik heb toen tegen iedereen gezegd dat we iedereen heel hard nodig hebben om te komen tot inhoudelijk goede analyses. We zijn toen gezamenlijk keihard aan het werk gegaan. Dat moest gewoon gebeuren. Wij hebben ons nooit opgesteld als de bovenliggende partij. De Tempo-Team'er heeft dat niet. De Vedioranen kregen het gevoel dat ze misschien wel blij mochten zijn dat ze door Tempo-Team waren overgenomen.”

Tijdens de gehele integratie zijn de gestelde deadlines en het hoge ambitieniveau leidend. Pas in een later stadium volgen er sessies om tot verbinding te komen. Esmee Ficheroux vertelt over een sessie waarbij levenslijnen centraal stonden:

“Ik heb van Jelle de Jong geleerd dat je, als het voor het eerst niet over de inhoud gaat, verbinding moet zoeken. Je moet dan dus niet je c.v. vertellen, maar iets wat je diep raakt. Jelle heeft dit een keer voorgedaan. Als iemand het voordoet dan snappen we het. Hij vertelde heel persoonlijk over zijn jeugd, hoe hij bij Tempo-Team terecht was gekomen en wat voor gevoel hij had bij de integratie. Toen anderen hetzelfde deden kwamen de persoonlijkste dingen naar boven. De één had een dierbare verloren en de ander een ziekte overwonnen. Je bent open en eerlijk en dan ben je dus meteen verbonden.”

## Het benutten van talent

In het nieuwe Tempo-Team blijven de werkprocessen veelal gelijk. De grootste uitdaging tijdens de integratie is het vasthouden en benutten van talent. Om alle medewerkers een gelijke kans te geven moet iedereen solliciteren in ‘best for the

job'-sessies. Per hiërarchische laag van de organisatie stelt het management zijn eigen team samen. De verantwoordelijkheid voor het samenstellen en functioneren van de nieuwe teams ligt in de lijn. Daardoor is het noodzakelijk om als een team te opereren. De sollicitatiegesprekken worden altijd gevoerd in de aanwezigheid van een oud-Vedior- en een Tempo-Team-HR-medewerker. Hierdoor krijgt iedereen een eerlijke kans. Om ervoor te zorgen dat de oud-Vedior-medewerkers Tempo-Team beter leren kennen, krijgen ze een buddy toegewezen. Elk koppel krijgt een dinerbon om het ijs te breken. Het werkt positief omdat er onderling begrip ontstaat. Daarnaast staat er altijd iemand klaar om vragen te beantwoorden.

In de nieuw gevormde teams worden Team & Talent-sessies georganiseerd. Iedereen vult een vragenlijst in waaruit persoonlijkheidskenmerken naar voren komen. Deze profielen geven een inzicht in iemands kracht tijdens een goede dag, maar eveneens de uitdaging tijdens een mindere dag. Het geeft een gemeenschappelijke taal om feedback te geven op gedrag. De teams bespreken de verschillende profielen. Er ontstaat een gemeenschappelijk gevoel. Het gaat niet meer over oud-Vedior of Tempo-Team, maar over het benutten van talent in de nieuwe teams.

#### **Leerzaam**

Tijdens de gehele integratie heeft de klant centraal gestaan. De focus ligt op de waarde die de integratie oplevert voor de klant. De integratie is met grote snelheid verlopen. Dit is belangrijk om klanten, medewerkers en flexwerkers niet in onzekerheid te laten zitten. Het klantperspectief zorgt voor een gezamenlijke ambitie. Tijdens de gehele integratie heeft de nadruk gelegen op het bundelen van de krachten die beide uitzendbureaus hebben. Er is succes gegund aan beide partijen. De leiders van beide organisaties hebben een voorbeeldrol vervuld in de samenwerking tussen beide partijen. Deze goede samenwerking is doorgezet in het transitieteam, waarin sleutelpersonen van beide partijen samenkomen. De verantwoordelijkheid van de integratie ligt bij de leidinggevenden. In een later stadium van de integratie is aandacht besteed aan het zoeken van verbinding in de nieuw samengestelde teams.

## **5.7 Leerervaringen**

Tempo-Team richt zich op het samenbrengen van mens en werk. Daarmee draagt het bedrijf bij aan een flexibele markt en aan personeelsvoorziening van bedrijven door detachering van personeel. Ze werkt in een concurrerende en conjunctuur-gevoelige markt. Deze markt verlangt flexibiliteit, onverstoorbaarheid en vertrouwen in eigen kracht. Tempo-Team geeft mensen kansen om zich te ontwikkelen

als talent. Een kernkwaliteit is nabijheid bij de klant en oog voor het eigen klantproces. De medewerkers van Tempo Team snappen de klant en de klantvraag en zijn daardoor in staat contact te maken en klantrelaties te onderhouden. Vanuit deze kernkwaliteit levert Tempo Team een hoge kwaliteit tegen een redelijke prijs. De cultuur is spontaan en energiek, wat leidt tot snelheid in de dienstverlening.

In veel grote organisaties wordt het management overspoeld met intern gerichte prioriteiten. De leiding van Tempo-Team is er in de afgelopen jaren niettemin in geslaagd om goed contact te houden met de markt én met wat er speelt bij de intercedent. Veranderingen ontstaan bij Tempo Team vanuit de behoefte van de klant en wat er al is aan unieke kracht. De veranderingen zijn begrijpelijk en leveren een bijdrage aan het primaire werkproces van de intercedent en de missie van Tempo-Team: 'excelleren in het samenbrengen van mens en werk'. In ieder programma wordt heel concreet aangegeven wat de ambitie is, welk ander gedrag gevraagd wordt van intercedenten én hoe dit hen gaat helpen in hun dagelijks werk.

## Cultuur en cultuurvorming

Cultuur wordt bij Tempo-Team gezien als de *persoonlijkheid van de organisatie*. Dat zie je in alles terug. Cultuur is de organisatie en de mensen die daarin samenwerken. Vertrekpunt is de klant en de markt en de betekenis die je daarin kan hebben. Het gaat om kernkwaliteiten die zijn verbonden met de naam: tempo (snelheid, daadkracht, resultaatgericht) en team (betrokken, warm en vriendelijk). Deze zes kernkwaliteiten zijn *resultaatgericht* én *relatiegericht*. De kernkwaliteiten gelden voor de relatie met opdrachtgevers die mensen zoeken, talenten die een werkomgeving zoeken en voor de interne samenwerking. De *buitenwereld* en *binnenwereld* worden op elkaar betrokken. Cultuur bij Tempo-Team is een krachtig mengsel van unieke kernkwaliteiten, dieperliggende overtuigingen over teamwerk, vertrouwen in eigen kracht en concrete vertalingen naar gedrag. De cultuur is overal zichtbaar, zoals in het gebruik van kleuren, de brochures en boekjes, de koffiemokken, de inrichting en de uitstraling. Cultuur is 'hoe we hier de dingen doen'.

Het gaat bij Tempo Team niet om cultuurverandering maar om een *continu proces van cultuurvorming*. Het vertrekpunt is het *klantproces* en wat er al is aan *unieke kracht*. In het proces van cultuurvorming gaat het om betekenisgeving aan gebeurtenissen vanuit de kernwaarden. Het gaat ook om het geven van richting in onzekere situaties. In het geven van richting en betekenis wordt gebruik gemaakt van metaforen, beelden en verhalen. Ook worden eenvoudige hulpmiddelen ingezet om gesprekken en onderlinge samenwerking te stimuleren. Voor ieder veranderprogramma wordt gebruik gemaakt van aansprekend beeldmateriaal en van een inspirerende 'internal branding', waarbij alle mogelijke interne communicatiekanalen worden benut. De gehele organisatie wordt betrokken bij de verandering, waardoor snelheid en momentum ontstaat. Alle veranderinitiatieven maken deel uit van een groter verhaal over de strategische koers van Tempo-Team.

In de cultuurvorming is *communicatie* over ieders bijdrage aan resultaat en vertaling van kernwaarden naar gedrag essentieel. Bij communicatie wordt gebruikgemaakt van alle mogelijke middelen: gesprekken, workshops, conferenties, beelden, informatiebrochures en ook het zichtbaar waarderen van positieve bijdragen aan resultaat en samenwerking. In de vorming van de cultuur gaat het om een vierslag: *verbinden* van ervaringen en opvattingen, *verdiepen* van kernwaarden en het vertalen daarvan naar concreet gedrag, *verbeelden* van de toekomst en hoe je vanuit kracht tot resultaat komt en *verbreden* van positieve ervaringen om betekenis te versterken en van elkaar te leren.

### **Rol van leiding en leidinggeevenden**

Leiding en leidinggeevenden hebben een zichtbare rol in de cultuurvorming. Directieleden geven betekenis aan onzekere situaties, formuleren een inspirerende richting en benoemen kernwaarden en speerpunten. Ze kennen het kernproces en gaan in gesprek met leidinggeevenden en medewerkers over hun bijdragen aan het kernproces. In de dagelijkse communicatie geven ze *richting*, bieden ze *ruimte* en vragen ze om *resultaat*. De directie heeft oog voor de kracht van de organisatie en erkent ook de schaduwzijden. Die schaduwzijden zijn bespreekbaar als dat nodig is. In hun handelen zijn de directieleden *omgevingsbewust*,  *sociaal bewust* en *zelfbewust*. Ze kennen de klantprocessen en hebben oog voor ontwikkelingen in de omgeving. Ze weten wat er speelt in de organisatie en kunnen daarop inspelen. En ze weten wat hun sterke en zwakke kanten zijn en zijn bereid die bespreekbaar te maken. De leiding heeft een actieve rol bij het formuleren en vormgeven van een veranderrichting. Een belangrijke succesvoorwaarde is dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd waarin verschil mogelijk is en fouten gemaakt mogen worden, mits ervan geleerd wordt. De algemeen directeur bekleedt een sleutelpositie in het creëren van een veilige omgeving. Binnen de directie bestaat weinig machtsafstand en er is een open houding voor verschillende invalshoeken en initiatieven. Door verschillende invalshoeken te belichten weet iedereen wat er speelt en welke belangen er zijn. Door deze werkwijze ontstaat een proces van gezamenlijke betekenisgeving.

Leidinggeevenden zijn de *cultuurdragers* in woord en daad. Ze zijn betrokken in de cultuurvorming en vertonen *voorbeeldgedrag*. Cultuurprogramma's worden gedragen door het voltallige directieteam. De realisatie is een *samenspel van leiding en leidinggeevenden* samen met de medewerkers. In veranderprocessen zijn leidinggeevenden verantwoordelijk voor de realisatie op afdelingen en vestigingen. De cultuur wordt gevormd door gewenst gedrag te waarderen en mensen in het zonnetje te zetten. *Leiderschap*, *ondernemerschap* en *vakmanschap* zijn gericht op het klantproces en worden evenwichtig gewaardeerd. In de cultuurvorming spelen de leidinggeevenden op lokaal niveau een sleutelrol. De cultuur wordt dagelijks zichtbaar in de *interactie met klanten*, dus daar moet je zijn om de cultuur zichtbaar en concreet te maken. In cultuurvorming en organisatieverandering worden *talenten*

*benut*. Leidinggevend zijn de spil, maar ze staan er niet alleen voor. Ze worden ondersteund in hun ondernemerschap en leiderschap door specialisten in personeel, informatietechnologie en financiële gegevens. De specialisten komen grotendeels voort uit de operatie en kennen het dagelijkse werk. Ze verstaan de cultuur en maken daar deel van uit. Voor ingrijpende veranderingen krijgen ze steun van veranderteams die zorgen voor vlekkeloze beschikbaarheid van personele, financiële en technische systemen die ze nodig hebben om resultaat te kunnen boeken.

## Veranderstrategieën en interventies

Er is voor Tempo-Team *geen beste veranderstrategie*. De veranderaanpak wordt weloverwogen gekozen afhankelijk van de context. Het stimuleren van ondernemerschap vergt een andere aanpak dan het integreren van twee bedrijven. Het zijn wel altijd veranderprogramma's met een heldere focus en duidelijke doelstellingen. In ieder programma is aandacht voor strategie én cultuur, voor hoofd én hart, voor hard én zacht.

Bij cultuurvorming gaat het eigenlijk om een *continue strategie* waarin *betekenisgeving* en *communicatie* een belangrijke rol spelen. Er worden daarbij passende interventies gekozen, zoals managementconferenties, teamworkshops, dialoog in winkelvestigingen, directieleden die gesprekken aangaan op elk niveau en daarin betekenis geven. Het inzichtelijk maken van verschillen tussen mensen is een interventie die ingrijpt op samenwerking en onderlinge verhoudingen waarbij verschil wordt erkend en gewaardeerd. De interventies richten zich niet op eenduidigheid en eenzijdigheid. Mensen worden uitgedaagd om hun eigen verhaal te vertellen binnen de kernwaarden en klantwaarden van het bedrijf. *Interactieve interventies* zijn dominant binnen de continue veranderaanpak. Communicatie is een onmisbaar onderdeel van cultuurvorming en verandering. Naast de traditionele vormen als het informeren van mensen met een brochure en tijdens bijeenkomsten, gaat het ook om *tweezijdige communicatie* door uitwisseling en *dialoog* en om betekenisgeving. In de veranderaanpak is er een balans tussen *hoofd en hart*. Feitelijke gegevens zijn belangrijk om te weten wat er speelt, om zichtbaar te maken hoe het bedrijf er voor staat, om na te gaan of voortgang en resultaat wordt geboekt en om successen te kunnen vieren. *Gevoelens en vertrouwen* zijn essentiële ingrediënten om spanningen bespreekbaar te maken, tegenslagen om te buigen naar uitdagingen, steun te geven aan elkaar. *Fouten maken mag*. Fouten toedekken niet. Het *onbespreekbare wordt bespreekbaar* gemaakt en mensen mogen zich kwetsbaar opstellen.

Veranderingen worden doorlopend gevolgd om na te gaan of de verandering op koers ligt en of de doelen en aanpak nog realistisch zijn. Zo nodig wordt bijgestuurd. In specifieke situaties, zoals bij economische tegenwind en omzetverlies, of bij de integratie van bedrijven, wordt gekozen voor andere strategieën. Bij economische tegenwind is er geen paniek en richt de aandacht zich op het realiseren

van klantwaarde en marktgerichtheid. Binnen deze *offensieve strategie* is er aandacht voor kostenbewustzijn, maar wordt niet gekozen voor eenzijdige kostenreductie en sanering. Lange termijn gaat boven korte termijn. Bij integratie van Tempo-Team met Vedior wordt gekozen voor *planmatige strategie* waarbij snel duidelijkheid wordt gegeven aan het personeel door het formuleren van een heldere koers waar het heen gaat en het zo snel mogelijk integreren van technische, financiële en personele systemen. Dat maakt het mogelijk dat de aandacht gefocust blijft op de klant en de markt. Deze snelle verandering van systemen schept tijd en ruimte voor samenwerking en integratie van personeel door teamvorming. Snelheid is een belangrijke succesfactor, vooral bij de integratie. Het beperken van de periode van onzekerheid voor klanten, flexwerkers en medewerkers was cruciaal voor het succes. Tegelijkertijd was het van groot belang om iedereen aan boord te houden, om mensen geïnspireerd en enthousiast te houden. Dit lukte veelal doordat de focus lag op datgene wat er al goed ging. Een belangrijke manier om positieve energie te genereren is het richten van de schijnwerper op die plekken waar het al wél goed ging en het waarderen van de betrokken vestigingsmanagers en intercedenten.

### **Leerervaringen over cultuurvorming, veranderaanpak en leiderschap**

- Cultuurvorming is een continu proces waarbij waarden, gedragsnormen, gebruiken, gewoonten, kwaliteiten van mensen, artefacten en het gedrag van mensen in samenhang worden gericht op het leveren van diensten aan klanten.
- Er bestaan geen geïsoleerde cultuurprogramma's. Veranderprogramma's hebben een heldere focus en duidelijke doelstellingen die zijn gerelateerd aan de betekenis voor klanten. In ieder programma is er aandacht voor strategie en voor cultuur, voor hoofd en hart, voor hard en zacht.
- Er is geen beste veranderaanpak die altijd wordt gevolgd. De veranderstrategie wordt bewust gekozen afhankelijk van de situatie en richting van de verandering. Bij de start van de verandering is er focus op wat goed gaat, wat de kracht is van de mensen in de organisatie. Het uitgangspunt is te waarderen wat er is. In de aanpak van de verandering is er veel aandacht voor communicatie, betekenisgeving en leren van elkaar aan de hand van positieve voorbeelden. Er wordt richting en ruimte gegeven en resultaat gevraagd. De dominante veranderstrategie wordt gekenmerkt door een subjectieve aanpak met inbreng van objectieve gegevens en feiten. Op basis van feiten en ervaringen wordt gewerkt aan gemeenschapsvorming: tempo en team.
- In de top is sprake van een participatieve leiderschapstijl. De directie geeft richting en consulteert. Ze heeft oog voor de menselijke maat en waardeert de inbreng van leidinggevend en personeel. Ze zoekt naar mogelijkheden en ontwikkelt een visie door samenwerking. De aanpak is vooral mensgericht. Als de situatie dat verlangt wordt ook gekozen voor transactioneel leiderschap,



waarbij de directie doelen stelt en de verandering stuurt op concrete doelstellingen en het behalen van resultaat binnen een strakke planning. De aanpak is dan meer systeemgericht. Deze systeemgerichte aanpak creëert ruimte voor een mensgerichte aanpak waarbij samenwerking wordt gestimuleerd.

- De directie speelt een zichtbare rol in de vorming van cultuur. Ze expliciteert kernwaarden en waardeert wat goed gaat. Ze houdt contact met mensen in de organisatie en weet wat er speelt. Ze heeft een voortrekkersrol en vertoont voorbeeldgedrag waarbij ze zich veeleisend, waarderend en kwetsbaar durft op te stellen. Leidinggevend worden gezien als de cultuurdragers van de organisatie want de cultuur wordt concreet in de interactie met klanten. In hun rol van cultuurdrager worden ze ondersteund door specialisten die hun het werk makkelijker maken. Smaakmakers blijken essentieel voor succes. Het gaat dan om mensen die anders kijken, zaken durven te benoemen en ongebruikelijke ideeën inbrengen. Een balans tussen het gewone en ongewone creëert creatieve spanning waarin vernieuwing mogelijk wordt.

## 5.8 Resultaten

In de afgelopen vijf jaar heeft Tempo-Team zichtbare resultaten geboekt. Hieronder worden de belangrijkste resultaten weergegeven:

- Tempo-Team heeft in de afgelopen vijf jaar een sterke omzetgroei weten te realiseren waardoor het het tweede uitzendbureau van Nederland is geworden.
- De winst is de afgelopen vijf jaar verdubbeld.
- De afgelopen vijf jaar presteert Tempo-Team jaar op jaar beter dan de markt.
- Door medewerkers is Tempo-Team verkozen tot Great Place to work.
- In 2005 is Tempo-Team verkozen tot 'Beste uitzendbureau van het jaar'.
- In 2006 won Tempo-Team de P&O Proffie. Dit is een vakprijs voor het beste personeelsbedrijf.
- De integratie met Vedior is een succes:
  - Er zijn geen strategische klanten verloren.
  - De integratie is ongewoon snel verlopen.
  - Tijdens de gehele integratie hebben er geen gedwongen ontslagen plaatsgevonden.
  - Binnen de Randstad Holding is Tempo-Team als 'best practice' uitgeroepen.
  - Ook tijdens de integratie presteert Tempo-Team beter dan de markt.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

### Leiders in cultuurverandering

#### Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaats hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:  
[www.vangorcum.nl](http://www.vangorcum.nl)