

# Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol  
hun cultuur veranderen en strategische  
vernieuwing realiseren

**Jaap Boonstra**

2010 Van  Gorcum

© 2010, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

NUR 801

ISBN folioboek: 978 90 232 4691 6

ISBN ebook: 978 90 232 4692 3

Illustratie omgekeerde boom: MICEC, Mostra Internacional de Cinema Europeu Contemporani de Barcelona. Pau Masaló Llorà, 2008.

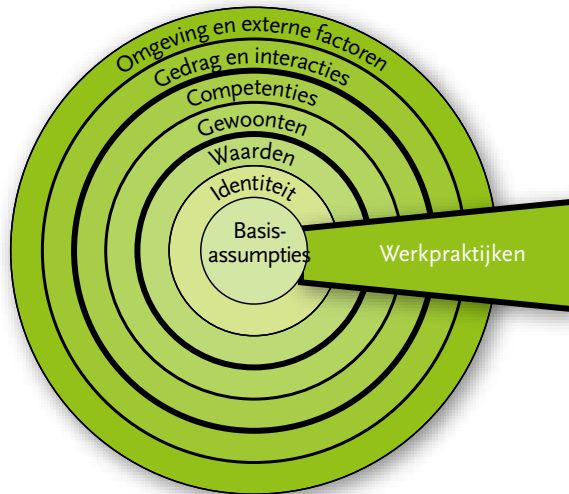


## Succesvol werken aan cultuurverandering

Het afsluitende hoofdstuk bevat de conclusies van het onderzoek naar succesvolle cultuurverandering bij zestien Nederlandse organisaties. Ik blik kort terug op de perspectieven op cultuur en cultuurverandering. Daarna ga ik in op de rol van leiders en interventies voor verandering. Ik besluit met een samenvatting van de acht cultuurroutes voor verandering en hoe leiders initiatief kunnen nemen om de cultuur van hun organisatie succesvol te veranderen.

*Cultuur is een gelaagd proces en continu in verandering*

De cultuur van organisaties is geen abstract begrip of iets waar zomaar aan valt te sleutelen. Een organisatiecultuur is een actief en doorlopend proces waarin mensen samen de identiteit van een organisatie vormen in de manier waarop ze samenwerken en samenleven. Mensen in organisaties construeren gezamenlijk een realiteit waarin ze betekenis geven aan gebeurtenissen en waarmee ze hun werkelijkheid definiëren. Deze werkelijkheid geeft richting aan gedrag. De cultuur van organisaties kent meerdere lagen. De kern betreft de basisassumpties, de identiteit en de waarden. De gewoonten en de competenties zijn zichtbare cultuurgedragingen, ook al zijn mensen zich daarvan niet altijd bewust. Het individuele gedrag en de interacties tussen mensen zijn zichtbaar, ook al kunnen mensen de gedragsintenties verschillend interpreteren. Uiteindelijk gaat het erom hoe ze hun werk uitvoeren en wat mensen en groepen in de omgeving daarvan merken.



Figuur 26.1 Organisationscultuur als gelaagd proces

*Cultuur is geen ongrijpbaar verschijnsel*

De cultuur van een organisatie is geen ongrijpbaar verschijnsel. Het blijkt heel goed mogelijk om aan de zijswaarde van een organisatie te werken, de identiteit te versterken en de basisassumpties te veranderen. Dat lukt alleen niet met cultuurprogramma's die zich uitsluitend richten op gedragsveranderingen. Dergelijke programma's worden nog geregeld ingezet door managers, staffunctionarissen en adviseurs. De gedachte achter deze programma's is dat anderen hun houding en gedrag moeten veranderen. Uit dit onderzoek blijkt dat mensen best willen veranderen, maar dat ze niet veranderd willen worden. Van bovenaf gestuurde cultuur-

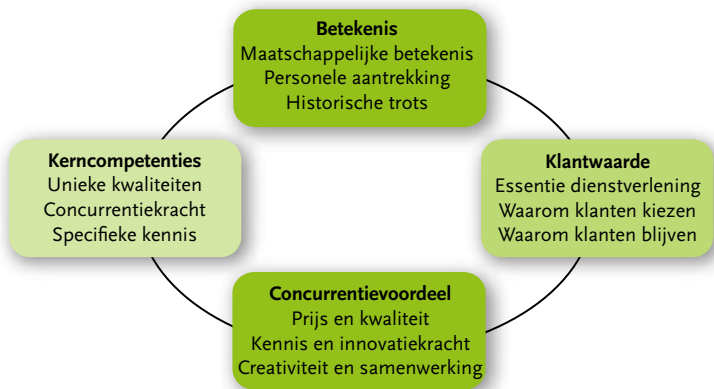
programma's die zich richten op gedragsverandering blijven steken in de buitenste schil van de organisatiecultuur en zijn zelden effectief in het daadwerkelijk veranderen van waarden, omgangsvormen en ingesleten patronen.

*Noem het geen cultuurverandering*

Geen van de bedrijven gebruikt het woord cultuurverandering voor de veranderingen waaraan ze werken. Het gaat om een continu veranderproces van meerdere jaren waarin bestuurders, topmanagers, leidinggevendenden, professionals en medewerkers aan hun toekomst werken. In het veranderproces krijgen de identiteit en de waarden vorm die richting geven aan de onderlinge samenwerking en aan de relaties met de omgeving. De bedrijven in het onderzoek hebben helder voor ogen wat de behoeften van hun klanten zijn en hoe ze daar invulling aan kunnen geven. De klantwaarde staat voorop. In de veranderingen hebben ze evenwichtig aandacht voor hun missie en visie, de strategie, de structuren en systemen en de relaties met klanten. Ze hebben oog voor de werkpraktijken, de samenwerkingsprocessen en de onderliggende waarden. Door veranderingen in strategie, structuren en systemen wijzigen de dagelijkse werkpraktijken. Door de identiteit te articuleren, waarden te benoemen en gedrag te expliciteren vindt verdieping plaats naar de basisassumpties. Het gaat bij cultuurverandering om diepgaande verandering, waarbij alle lagen van organisatiecultuur aandacht krijgen.

*Organisatiecultuur betreft de zijnswaarde van een organisatie*

De organisatiecultuur raakt aan de zijnswaarde van een organisatie. Bij de zijnswaarde gaat het om de maatschappelijke betekenis, de klantwaarde, de unieke competenties en het onderscheidend vermogen van een organisatie. Bij cultuurverandering gaat het om het veranderen of het versterken van de zijnswaarde van een organisatie. Vanuit de zijnswaarde krijgt de identiteit vorm en ontstaan gedeelde waarden die richting geven aan gedrag.



Figuur 26.2 Zijnswaarde als drager voor cultuurverandering

*Cultuurverandering is geen doel op zich, maar ook niet doelloos*

Cultuurverandering is geen doel op zich. De veranderingen kennen een aanleiding en zijn gericht op ambities voor de toekomst. De aanleiding voor verandering en de toekomstambities vormen specifieke routes voor cultuurverandering. Het gaat om:

- overleven in zwaar weer;
- versterken van legitimiteit;
- internationaal expanderen;
- kwalificeren voor de toekomst;
- partner in business willen zijn;
- werk maken van diversiteit;
- innovatiekracht versterken;
- klantgerichtheid vergroten.

De aanleidingen voor cultuurverandering geven richting aan de verandering en aan de veranderaanpak en interventiekeuzen. Cultuurveranderingen zijn niet doelloos. Uiteindelijk richten alle organisaties in het onderzoek zich op het versterken van de zijnswaarde en het verhogen van de klantwaarde.

*Cultuurverandering is een interactief proces van betekenisgeving*

Bij cultuurverandering komt het erop aan om verbondenheid te creëren en een vitale coalitie te vormen met mensen die hun nek durven uit te steken en initiatief willen nemen. Succesvolle cultuurverandering verlangt een visie op de toekomst en een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Een succesvolle aanpak voor cultuurverandering in organisaties kent zes basisprincipes. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle cultuurverandering. Het veronachtzamen van de basisprincipes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. Het gaat bij cultuurverandering om:

- energie voor verandering genereren;
- de toekomst verbeelden en een visie formuleren;
- verbondenheid creëren en interacties stimuleren;
- de klant centraal stellen en de bedrijfsprocessen stroomlijnen;
- vernieuwingen van bovenaf en van onderaf combineren;
- spelen met richting, rust en ruimte.

*Er is geen beste manier van veranderen*

Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van een veranderproces die aansluit bij de aanleiding en de ambities van de organisatie. Het kopiëren van een succesvolle aanpak van andere bedrijven leidt bijna altijd tot een fiasco. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering richten zich op het creëren van meerwaarde voor klanten. De ambities zijn 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. Bij het afwegen van een pas-

sende veranderaanpak helpt het om een redenering voor verandering te maken die antwoord geeft op vijf vragen:

- Waarom veranderen?
- Waartoe veranderen?
- Wat veranderen?
- Hoe veranderen?
- Wie veranderen?

### *Veranderen begint met stilstaan*

Veranderen begint met stilstaan. Dat geldt niet alleen voor het achterhalen van de aanleiding voor de verandering en het begrijpen van de bestaande organisatiecultuur, het gaat ook om het doordenken van een passende veranderaanpak. Aandachtspunten om rekening mee te houden bij de inrichting van het veranderingsproces zijn:

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

### *Stapsgewijze veranderaanpak meest effectief*

Leiders in cultuurverandering kiezen meestal voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers op alle niveaus worden betrokken. Er wordt zelden gekozen voor een strak geplande en van bovenaf gestuurde veranderaanpak. Het gaat om geleidelijke en interactieve veranderingen met inbreng van betrokkenen en een spaarzaam gebruik van macht. In de stapsgewijze aanpak kijken de leiders in cultuurverandering naar de voortgang en sturen ze bij als dat nodig is. De inbreng van externe adviseurs is minimaal. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering kiezen ervoor om de cultuurveranderingen op eigen kracht vorm te geven.

Succesvolle bedrijven met een sterke identiteit kiezen voor een proces van geleidelijke cultuurontwikkeling. Een fundamentele cultuurwijziging is niet nodig en bovendien lastig, omdat betrokkenen de reden voor een verandering niet zien. Ook is de cultuur lastig te doorgronden omdat mensen zich niet bewust zijn van veel culturele waarden en basisassumpties. Bij geleidelijke ontwikkeling dragen mensen op alle niveaus bij aan de ontwikkeling van basisassumpties, waarden en identiteit. Schoksgewijze cultuurveranderingen komen in succesvolle bedrijven niet veel voor. Bij bedrijven in crisis nemen topmanagers het initiatief voor een diepgaande verandering van strategie, structuur, systemen en cultuur. Ze benoe-

men de problemen, bouwen een leidende coalitie, formuleren een nieuwe visie, zetten een nieuwe strategie uit, kiezen voor een andere klantbenadering, investeren in de dienstverlening, wijzigen structuren, vernieuwen systemen, besparen kosten en introduceren nieuwe waarden.

### *Leiding nemen in cultuurverandering*

Leiders in cultuurverandering zijn mensen die initiatief nemen, hun nek uitsteken en bestaande patronen ter discussie brengen. Als mensen initiatief nemen om waardepatronen en omgangsvormen te wijzigen, is dat op zich al een verandering van de bestaande cultuur. Cultuurveranderingen zijn niet alleen een zaak van topmanagers en bestuurders, ook al is een cultuurverandering lastig zonder de steun van topmanagers. Toch kan het initiatief vanuit elke rol en elke positie genomen worden. Dikwijls zijn het managers, professionals en medewerkers die initiatief nemen om de cultuur te veranderen vanuit een oprecht gevoel dat het anders moet en anders kan. Leiding nemen in verandering is leiding geven aan verandering.

Leiders in cultuurverandering geven betekenis aan de loop der dingen door onduidelijke of bijzondere gebeurtenissen te duiden. Ze hebben meer oog voor mogelijkheden dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar de organisatie voor staat en gaat en ze weten wat mensen beweegt. Ze zijn een rolmodel voor anderen en doen wat ze zeggen. Ze maken culturele waarden expliciet en werken aan het concreet maken van deze waarden in gedrag. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij de formulering van een betekenisvolle, aantrekkelijke en haalbare visie voor de toekomst. Vertrouwen en ruimte van leiders motiveren anderen om met een nieuwe visie aan de slag te gaan in hun eigen werkomgeving en nodigen mensen uit om te experimenteren met vernieuwing. Leiders in cultuurverandering geven grenzen aan en zijn helder in wat ze niet willen. Ze vormen vitale coalities om veranderingen vorm te geven. Ze zijn bereid om spelers te wisselen als dit de transformatie vergemakkelijkt. De leiders blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar.

### *Leiders in cultuurverandering kiezen voor transformationeel leiderschap*

Succesvolle cultuurverandering gaat samen met transformationeel leiderschap. Transformationele leiders hebben een diep begrip van de fundamentele waarden in onze samenleving en van de sociale en emotionele behoeften van mensen. Ze zijn omgevingsbewust en sociaal bewust. Transformationele leiders zijn nieuwsgierig, onderzoekend en hebben een brede interesse. Ze hebben een lerende instelling, kennen zichzelf met hun sterke en zwakke kanten. Ze beschikken over het vermogen om verbanden te zien tussen uiteenlopende ontwikkelingen. Ze voelen aan wat een incidentele verstoring is van een werksysteem en wat symptomen zijn voor fundamentele verandering. Ze weten hoe ze moeten opereren om conflicten op te lossen en hoe ze spanningen kunnen benutten voor vernieuwing. Ze zijn zich bewust van de waarden en normen van een sociaal systeem en onder-



kennen wanneer die regels aangepast moeten worden. Ze luisteren naar anderen en hebben het vermogen anderen te vertrouwen en vertrouwen op te bouwen. Ze zijn inspirerend en zetten zich in om samen met anderen cultuurveranderingen te realiseren. Transformationele leiders creëren verbondenheid, geven richting, bieden ruimte en vragen om resultaat.

#### *Leiders in cultuurverandering zijn authentiek en betekenisvol*

Authentieke leiders weten wat er speelt binnen en buiten de organisatie. Ze zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust. Vanuit een sensitiviteit van wat zich in de omgeving afspeelt, zien ze nieuwe mogelijkheden. Ze weten wat in de organisatie speelt en waar mensen zich door laten leiden. Hierdoor kunnen ze aansluiten bij de gevoelswereld en ambities van anderen en weten ze de energie van de mensen in de organisatie te richten op de toekomst. De leiders kennen ook zichzelf met hun sterke en zwakke eigenschappen. Ze weten wie ze zijn en kennen hun eigen drijfveren. Ze zijn toegankelijk en benaderbaar, organiseren eerlijke feedback en zijn niet bang om emoties bespreekbaar te maken. Betekenisvolle leiders geven bewust aandacht aan specifieke voorvallen en gebeurtenissen. In crisissituaties treden ze naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Initiatiefnemers in cultuurverandering benoemen gebeurtenissen, delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Daarmee creëren ze ruimte voor dialoog en daarin geven ze betekenis. Ze schetsen een aantrekkelijk toekomstbeeld, vertellen verhalen en inspireren daarmee anderen om mee te doen.

#### *Fundamentele keuze voor interactieve interventies*

Om veranderingen op gang te brengen en gaande te houden kiezen leiders in cultuurverandering vooral voor interactieve interventies. Interactieve interventies stimuleren dat mensen samen op zoek gaan naar de onderliggende waarden die hun gedrag richting geven. Deze interventies zijn breed inzetbaar. Het gebruik is niet afhankelijk van de aanleiding voor verandering, de sector of de omvang van de organisatie. Interactieve interventies richten zich op het samenbrengen van mensen om beelden uit te wisselen, situaties te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijk acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. De interventies raken aan de waarden en de basisassumpties van een organisatie. Bij verandering van waarden gaat het erom dat mensen elkaar kennen en dat er een zekere basis van vertrouwen ontstaat in elkaar en in de toekomst. Iedereen in de organisatie kan initiatief nemen tot een interactieve interventie.

#### *Betekenisvolle interventies zijn significant om richting te geven*

Betekenisvolle interventies worden ook vaak gebruikt in cultuurverandering. Betekenisvolle interventies gaan ervan uit dat mensen die met elkaar praten en werken, samen betekenis geven aan de werkelijkheid waarin ze leven. Ook hier geldt dat de aanleiding voor verandering, de sector en de omvang van de organisa-

tie er niet toe doet. De interventies zijn in veel situaties merkbaar en leiders in cultuurverandering maken er vaak gebruik van. Met deze interventies verbeelden leiders de toekomst. Ze sturen de verandering een bepaalde richting op en spreken anderen aan op hun ambities. Ze verleiden anderen om mee te doen en samen aan de toekomst te werken. Het zijn meestal topmanagers die betekenisvolle interventies initiëren. Het gaat om het geven van richting door het gebruik van kernwaarden, verhalen, artefacten en symbolen die de waarden van het bedrijf weerspiegelen. Ook gaat het om het geven van ruimte aan anderen om betekenisvol te zijn. Het geven van ruimte gebeurt vooral in organisaties waar veel professionals werken.

#### *Structurele interventies nuttig om werkpraktijken te wijzigen*

In organisaties die de tucht van de markt kennen, kiezen topmanagers geregeld voor structurele en instrumentele interventies. Dit zijn interventies die indirect ingrijpen op structuren, systemen en werkpraktijken. Bij deze interventies gaat het om indirecte gedragsbeïnvloeding door de context ingrijpend te veranderen waarbinnen mensen hun werk doen. Opmerkelijk is dat leiders in cultuurverandering geen gebruikmaken van grootschalige cultuurprogramma's die zich eenzijdig richten op gedragsverandering. Grootschalige cultuurprogramma's zijn zinloos om een cultuur echt te veranderen. De structurele interventies sluiten aan bij de toekomstambities van een bedrijf en concretiseren de zijnswaarde.

#### *Leerinterventies zinvol om veranderingen te verankeren*

Leerinterventies worden vaak gebruikt in organisaties waar veel professionals werken. Deze interventies nodigen mensen uit om te gaan experimenteren met vernieuwing en daarvan te leren. Dit sluit aan bij de beroepshouding van professionals en dat maakt deze interventies in professionele omgevingen zinvol en effectief. Bij de leerinterventies gaat het niet om gedragstrainingen of standaardopleidingen. Het gaat om leerprocessen die zich richten op wat nodig en wenselijk is en waarbij mensen vanuit hun professionaliteit op zoek gaan naar nieuwe werkwijzen en samenwerkingsmethoden. Vanuit deze ervaringen ontstaan nieuwe werkpraktijken met bijbehorende waarden en wordt bijgedragen aan de eigen professionele identiteit en de identiteit van de organisatie. De leerinterventies staan niet op zichzelf en zijn altijd verbonden met interactieve en betekenisvolle interventies. Leerinterventies dragen eraan bij dat veranderingen verankerd raken in het professioneel handelen. In het leerproces worden ervaringen gedeeld en dit draagt bij aan verspreiding van kennis en ervaring en leidt tot verdere verankering van de veranderingen in professioneel gedrag.

#### *Conflict- en machtsinterventies zijn essentieel om ruimte te maken*

Het gaat bij cultuurverandering niet alleen om het creëren van verbondenheid, het ontwikkelen van betekenissen en het delen van leerervaringen. Bij succesvolle cultuurverandering gebruiken leiders ook conflictinterventies en machtsinterventies. Conflicten genereren spanning en daarmee energie voor vernieuwing. In de

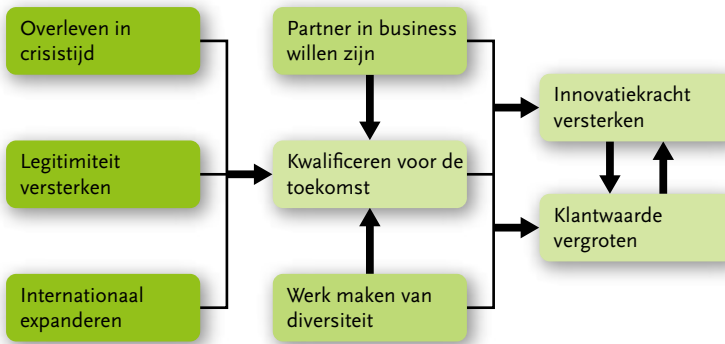
bedrijven die succesvol werken aan cultuurverandering worden conflicten niet uit de weg gegaan. Conflictinterventies worden gebruikt om ruimte te maken voor vernieuwing en om emoties aandacht te geven. Machtsinterventies worden spaarzaam gebruikt bij het veranderen van een organisatiecultuur. De keuze voor deze interventies wordt vooral gemaakt door topmanagers in bedrijven die onder druk staan of in crisis verkeren. De machtsinterventies worden vooral gebruikt om oude werkpatronen te doorbreken en daarmee ruimte te maken voor vernieuwing. Conflict- en machtsinterventies staan nooit alleen. Ze gaan samen met interactieve en betekenisvolle interventies.

#### *Weloverwogen kiezen van een optimale interventiemix*

Interventies staan nooit alleen, maar vormen een weloverwogen mix van meerdere interventies. Congruentie in de interventiemix draagt bij aan vertrouwen in de veranderaanpak. Ook is het belangrijk dat de gekozen interventies congruent zijn met de gekozen veranderaanpak. Deze congruentie reduceert onzekerheid over de cultuurverandering, geeft betrokkenen helderheid over de richting van de verandering en draagt bij aan het vertrouwen dat de verandering wenselijk en haalbaar is. Het kiezen van een optimale interventiemix is keer op keer afhankelijk van de situatie waarin een bedrijf zich bevindt en van de fase van de cultuurverandering. Leaders die te maken hebben met een crisissituatie beginnen vaak met een schoksgewijze cultuurverandering. In de beginfase gebruiken ze vooral machtsinterventies en structurele interventies. Tegelijkertijd creëren ze rust, gebruiken ze betekenisvolle interventies om een toekomstbeeld te schetsen, vormen ze leidende coalities, en bouwen ze aan vertrouwen door interacties. Leaders die kiezen voor cultuurontwikkeling hebben een voorkeur voor interactieve en betekenisvolle interventies. Tegelijkertijd zijn ze niet te beroerd om op een specifiek moment te schakelen naar machtsinterventies zoals het blokkeren van een specifieke werkwijze of een spelerswisseling als de huidige spelers onvoldoende in staat zijn om de verandering vorm te geven. Iedere keer gaat het om het zoeken naar een balans in het gebruik van macht, het aangaan van conflicten, het ingrijpen in structuren, het zoeken van betekenis, het creëren van verbondenheid en het stimuleren van leerprocessen.

#### *Routes voor cultuurverandering*

Uit het onderzoek komen acht routes voor cultuurverandering naar voren die aansluiten bij de aanleidingen voor verandering en bij de ambities van de organisatie. De routes beschrijven niet alleen het waarom en het waartoe van de verandering, maar ook wat er verandert, hoe de verandering wordt aangepakt en wie er verandert.



Figuur 26.3 Routes voor cultuurverandering

In de acht routes verandert zo ongeveer alles in een organisatie: de strategie, de structuren en systemen, en de cultuur. De routes helpen leiders in cultuurverandering om een zorgvuldige afweging te maken welke veranderaanpak het meest passend is. Leiders in cultuurverandering zijn mensen uit de eigen organisatie die de context kennen en een toekomstambitie hebben. Zij tonen leiderschap door de bestaande situatie te benoemen, een toekomstbeeld te schetsen en een aanpak voor verandering te kiezen. Het gaat in alle gevallen om mensen die de moed hebben om initiatief te nemen.

#### *Succesvol werken aan cultuurverandering*

De bedrijven in het onderzoek zijn succesvol. De commerciële bedrijven weten een crisis te overwinnen, kennen een hoge klantwaardering en doen het beter dan hun concurrenten. Internationale ondernemingen zijn succesvol in internationale fusies en weten daardoor hun concurrentiepositie te versterken. Organisaties in de zorg ontwikkelen innovatieve zorgconcepten die aansluiten bij de behoeften van mensen met een verstandelijke beperking en bij jongeren met problemen. Overheden en overheidsdiensten weten de ketens van de bureaucratie van zich af te schudden. Ze versterken hun legitimiteit en realiseren hoogwaardige dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Dit boek biedt een rijkdom aan voorbeelden van leiders die succesvol werken aan cultuurveranderingen. Ze praten niet over cultuurverandering, maar nemen initiatief om samen met anderen ambities te realiseren en de klantwaarde van hun organisatie te vergroten. Het boek bevat inspiraties en handvatten om een leider in cultuurverandering te zijn. Met het realiseren van die ambitie en met uw eigen rol als leider in cultuurverandering wens ik u veel succes.