# Leiders in cultuurverandering

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

**Jaap Boonstra**

2010 Van Gorcum

# Deel III

# Leiding nemen in cultuurverandering


12 Authentiek leiderschap

13 Transformationeel leiderschap

14 Betekenisvol leiderschap

15 Waarderend leiderschap

16 Lerend leiderschap

17 Conclusies

## Essentie van dit deel

Dit deel gaat over mensen die verantwoordelijkheid nemen om de cultuur van hun organisatie te veranderen. Het gaat over mensen die leiding nemen, ongeacht hun rol of positie. Dit deel geeft een beeld waar deze initiatiefnemers aandacht aan besteden, waar ze op letten en waarmee ze rekening houden. Voorbeelden illustreren wat leiders doen die succesvol werken om veranderingen te realiseren in de onderliggende waarden van een bedrijf. Het zijn niet alleen topmanagers die de leiding nemen in cultuurverandering. Het zijn ook managers in lijn- of staffuncties. Soms zijn het professionals of specialisten die een leidende rol nemen. Soms zijn het ambtenaren en medewerkers die ruimte maken voor innovaties. Altijd zijn het mensen die hun ambitie volgen en een oprecht gevoel hebben dat het anders kan. Ze vinden het de moeite waard om zich daarvoor in te zetten en zijn bereid om hun nek uit te steken.

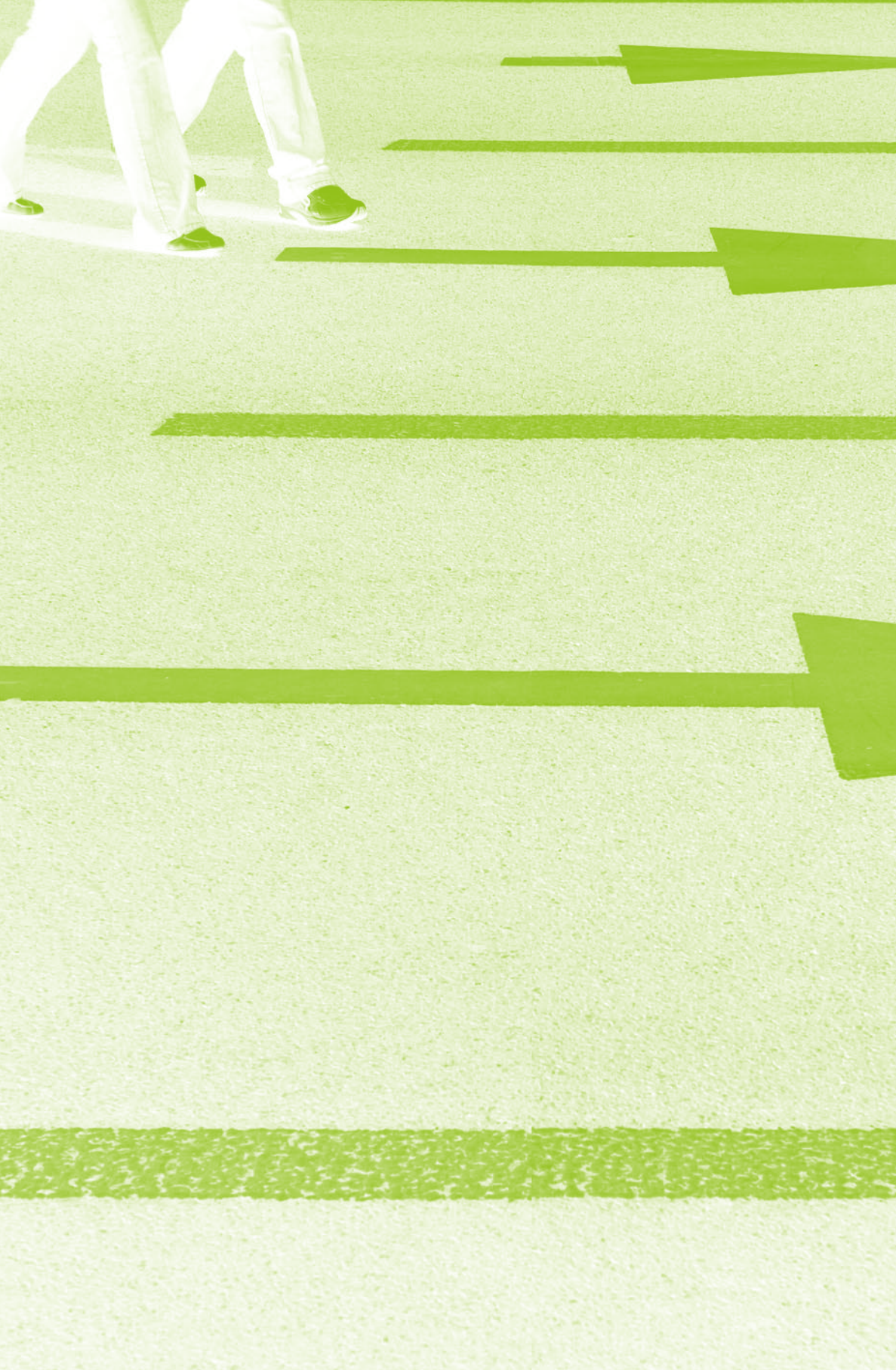
In dit deel beschrijf ik de essenties van leiderschap in cultuurverandering. Essentieel is dat de initiatiefnemers zich bewust zijn van hun omgeving. Ze weten wat er speelt en voelen aan wat mensen bezighoudt. Ze zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust. Initiatiefnemers in cultuurverandering zijn authentiek en tonen transformationeel leiderschap. Ze geven richting in een onzekere omgeving door een toekomstvisie te articuleren. Ze geven grenzen aan door het formuleren van visies, ambities en kernwaarden. Om veranderingen te realiseren brengen ze mensen bij elkaar en organiseren ze een samenspel om vernieuwing mogelijk te maken. Ze bouwen aan vertrouwen en hebben vertrouwen in de eigen kracht van mensen. Leiders in cultuurverandering creëren verbondenheid en werken aan de zijnswaarde van een organisatie vanuit betrokkenheid en persoonlijke drijfveren.

## Wat maakt dit deel de moeite waard?

Dit deel biedt een actueel overzicht van hedendaags leiderschap. Mensen die een leidende rol nemen in verandering, tonen transformationeel leiderschap. Ze ontwikkelen een visie op de toekomst en brengen mensen bij elkaar om deze visie te realiseren. Ze zijn transparant en authentiek in hun handelen. Leiders in verandering waarderen wat er is en werken tegelijkertijd aan vernieuwing. Ze deinzen er niet voor terug om hun machtspositie te gebruiken als de zijnswaarde van de organisatie in het geding is. Hedendaagse leiders geven richting, bieden ruimte en vragen om resultaat. Dit deel bevat prachtige voorbeelden van mensen die leiderschap tonen en een rolmodel zijn voor anderen. Het overzicht van hedendaags leiderschap en de illustratieve voorbeelden zijn een inspiratiebron om zelf een noodzakelijke of gewenste verandering te initiëren.

## Opbouw van dit deel

Dit deel kent zes hoofdstukken. De eerste vijf hoofdstukken beschrijven concreet leiderschapsgedrag. Het gaat om authentiek leiderschap, transformationeel leiderschap, betekenisvol leiderschap, waarderend leiderschap en lerend leiderschap. Deze hoofdstukken bevatten paragrafen met essenties van leiderschapsgedrag. Elk paragraaf start met een illustratief voorbeeld, gevolgd door een compacte weergave van de onderzoeksresultaten. Elke paragraaf sluit af met een beschrijving wat leiders doen die samen met anderen succesvol aan cultuurverandering werken. In het slothoofdstuk maak ik onderscheid in schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling. De slotconclusie is dat leiders in cultuurverandering overwegend een transformationele leiderschapstijl kiezen en anderen uitnodigen om met hen mee te doen.



Hoofdstuk

12

# Authentiek leiderschap

Leiders in cultuurverandering zijn zich bewust van ontwikkelingen in de omgeving en weten wat er speelt in de organisatie. Ze kennen zichzelf en verdiepen zich in anderen. Dit bewustzijn gebruiken ze om de energie van de mensen in de organisatie te richten. Ze geven zelf het goede voorbeeld. In dit hoofdstuk ga ik in op omgevingsbewustzijn, organisatiebewustzijn, sociaal bewustzijn en zelfbewustzijn. Ik besluit dit hoofdstuk met voorbeeldgedrag van leidinggevenden.

## Bewust van omgeving

De Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) staat midden in de maatschappij. Ze is de toelatingsorganisatie van Nederland en neemt beslissingen of een buitenlander in Nederland mag blijven, zich met het gezin mag verenigen en hier mag werken of studeren. Nederland wil een gastvrij land zijn voor vluchtelingen die levensgevaar lopen in hun eigen land. Tegelijkertijd wil de IND vrouwenhandel tegengaan, oorlogsmisdadigers uit andere landen weren en misbruik van de asielwetgeving voorkomen. Asielzoekers en buitenlanders liggen gevoelig in de politiek en de maatschappij. De media zijn gespitst op de IND en ook de ombudsman is aandachtig. Bedrijven, universiteiten, gemeenten, advocatuur en vluchtelingenwerk hebben veel te maken met de IND en ze hebben allemaal een mening over het functioneren van de dienst. De leiding van de dienst is zich bewust van de complexe omgeving waarin ze opereert. De directie schuwt partijen uit haar omgeving niet in haar ambitie om de aanvrager van een verblijfsvergunning centraal te stellen en haar dienstverlening te verbeteren. Ze doet dit onder meer door ketenpartners, politiek en organisaties met vergelijkbare werkprocessen actief te betrekken in de veranderingen. Er wordt een maatschappelijke adviesraad ingesteld met mensen uit de advocatuur, gemeenten, kennisinstellingen, bedrijven en belangenorganisaties van vluchtelingen. Deze raad geeft adviezen hoe de dienstverlening verbeterd kan worden en brengt geluiden uit de samenleving over. Het lukt de IND om de klant en de omgeving in de organisatie te brengen. Dit maakt voor medewerkers zichtbaar wat het effect is van de neiging om in regels te denken en te doen en het biedt perspectieven om het anders aan te pakken.

In het voorbeeld van de IND zijn het groepen in de omgeving die vernieuwing verlangen. In de cahiers van KLM en de Rabobank zijn omgevingsveranderingen prachtig beschreven. De bestuurders van deze twee bedrijven zijn zich ervan bewust dat vernieuwing noodzakelijk is. De Nederlandse Spoorwegen staat onder druk van landelijke politici, reizigersorganisaties en vakbonden om te innoveren, de veiligheid te garanderen, de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen. Deze tegenstrijdige eisen kunnen alleen met elkaar worden verenigd door proactief handelen van de directie en de medewerkers van NS Reizigers. De politie Amsterdam-Amstelland staat midden in de samenleving en wil daarvan een afspiegeling zijn. Om dat te realiseren is een stevige cultuurinterventie nodig waarin diversiteit binnen het korps wordt gewaardeerd. Jeugdformaat beseft het belang van de omgeving en de relatie met andere organisaties. Vanuit innovatieve ervaringen met jeugdhulpverlening ontwikkelt Jeugdformaat een vernieuwende visie op de Jeugdzorg. Deze visie is voorgelegd en besproken met externe partners zoals politie, onderwijsinstellingen, maatschappelijk werk, schuldhulpverlening, gees-

telijke gezondheidszorg en dergelijke. Door het bespreekbaar maken van de strategie met externe partijen wordt al invulling gegeven aan de strategie: samenwerken over organisatiegrenzen.

Omgevingsbewustzijn is voor leiders in cultuurverandering essentieel. Veranderingen in de omgeving kunnen een reden zijn waarom het niet langer kan zoals het nu gaat. Veranderende klantbehoeften, internationalisering, toenemende concurrentie en technologische innovaties kunnen diep ingrijpen op de werkprocessen en de samenwerkingspatronen. Hierdoor komt de bestaande cultuur onder druk te staan. Het onderkennen van de noodzaak van verandering is vaak een eerste stap in een verandering van strategie, structuur en cultuur. Dreigingen vanuit de omgeving staan niet altijd aan de basis van cultuurverandering. Ook de eigen ambitie om zich te kwalificeren voor de toekomst kan een aanleiding zijn voor cultuurverandering. Ook dan geldt dat omgevingsbewustzijn nodig is: wat is er gaande in de omgeving, wat zijn de wensen van klanten, wat doen concurrenten, welke kansen biedt nieuwe technologie voor het bedrijf, met wie zijn innovatieve netwerken op te bouwen? Vanuit noodzaak of eigen ambitie kunnen diepgaande veranderingen worden geïnitieerd. Omgevingsbewustzijn is essentieel om van betekenis te zijn voor klanten, om nieuwe mogelijkheden te zien en te benutten en om tijdig te zien wanneer het voortbestaan van de onderneming onder druk komt te staan.[1] Omgevingsbewustzijn is ook nodig om contacten te onderhouden met externe partijen die het functioneren van de onderneming beïnvloeden.[2]

Bij de bedrijven in het onderzoek krijgt omgevingsbewustzijn vorm door:

- sensitiviteit in (dagelijkse) contacten met klanten;
- focusbijeenkomsten met klanten of klanten betrekken bij strategieontwikkeling;
- ontwikkelen en onderhouden van netwerken van sponsoren en externe partijen;
- informatie verzamelen over omgevingsontwikkelingen via kennisinstellingen;
- gesprekken met externe partners over de strategische koers;
- uitnodigen van dwarskijkers en andersdenkenden;
- bezoeken van andere organisaties om te kijken wat daar gebeurt;
- resultaatmetingen om vergelijkingen te maken met concurrenten;
- uitwisselingen met andere organisaties om ervaringen te delen.

## Weten wat er speelt

De afdeling Human Resources van KPN moet een beweging maken van een traditionele afdeling 'Sociale Zaken' naar een afdeling die bijdraagt aan de continuïteit van KPN. Na een financiële crisis ligt de focus van het bedrijf op klantgerichte dienstverlening, het verhogen van winstgevendheid en het verbeteren van de aandeelhouderswaarde. De opgave voor de HR-afdeling is om zelf waarde toe te voegen aan de business en aan de winstgroei in de businesseenheden. Dat kan alleen als ze zich laat leiden door vragen uit de business en zelf ambities formuleert om bij te dragen aan winstgevendheid. De nieuwe directeur HR maakt zich het bedrijf eigen door na te gaan wat de bedrijfsstrategie is, wat daar achtersteekt, wat er speelt in het bedrijf, hoe het management redeneert en handelt en hoe er over HR gedacht wordt. Op basis van zijn waarnemingen besluit hij 90 procent van de HR-taken uit te besteden en zich alleen te richten op taken die meerwaarde genereren voor de business. Hij voert gesprekken met businessmanagers om hun behoeften te kennen en richt zich daarnaar. Door de brede oriëntatie kent hij ook de langetermijnbehoeften. "Hoewel er uit de business bijna altijd kortetermijnbehoeften naar voren komen, heb je ook een verantwoordelijkheid om aan langetermijnoplossingen te werken. Door de slechte tijden die KPN doormaakte, is een beetje verleerd hoe je goed kunt rekruteren. We hebben het loopbaanbeleid scherp in kaart gebracht en aangetoond dat we miljoenen kunnen besparen door een *leadership pipeline*. Dat draagt bij aan de winstgevendheid en de continuïteit."

Net als bij KPN gaat de nieuwe leidinggevende van Philips Recruitment in gesprek met businessmanagers om te achterhalen hoe ze aankijken tegen de dienstverlening van de afdeling en welke verwachtingen ze hebben. Binnen de afdeling praat ze met recruiters hoe zij hun werk, de afdeling en de klanten zien. De beelden van klanten en mensen op de eigen afdeling brengt ze bij elkaar en op basis daarvan zet ze een koers uit voor verbetering van de dienstverlening. De bestuurder van 's Heeren Loo in Ermelo begrijpt de context waarin ze opereert. Het moet anders. Het is echter lastig om inzichtelijk te krijgen hoe het werksysteem zichzelf in stand houdt. Vandaar dat ze ervoor kiest om soms op detailniveau uit te zoeken hoe de werkprocessen in elkaar zitten. Als bestuurder gaat ze geregeld in gesprek met clienten en hun ouders over de vraag hoe ze de ondersteuning van hun kind ervaren. Ze zegt expliciet tegen ouders en personeel wat ze van de verhalen van bewoners en hun ouders vindt. Vacatures van managers vult ze niet direct in. Zijzelf of mensen uit haar nabije omgeving gaan eerst zelf op die plek zitten om te ervaren wat er gaande is en wat mensen beweegt. Op deze wijze krijgt ze scherp hoe het werk in elkaar steekt, wat klantvolgend werken betekent en wat een manager op die plek zou kunnen doen om de cliëntbehoefte meer centraal te zetten in het werk. Ook bij

Tempo-Team en Content weten ze wat er speelt op vestigingen. Daarvoor is een uitgebreid informatie- en communicatienetwerk ingericht.

Leiders die werken aan cultuurverandering weten wat er speelt buiten en binnen het bedrijf. Ze praten met klanten en partnerorganisaties en begrijpen de klantbehoeften. Ze kennen hun mensen, begrijpen de onderliggende waarden en normen en ze weten hoe de hazen lopen en wat mensen beweegt.[3]

Leiders weten wat er speelt doordat ze bewust tijd inruimen voor:

- informele gesprekken met medewerkers om te weten wat hen bezighoudt;
- actieve participatie in een uitgebreid communicatienetwerk;
- ontmoetingen en gesprekken met klanten om te weten wat hun behoeften zijn;
- klachten van klanten om te weten wat er mis kan gaan;
- specifieke casussen of dossiers die zicht geven op hoe de dingen gaan;
- analyse van bijzondere gebeurtenissen om patronen te achterhalen.

## Bewust van anderen en zichzelf

De directievoorzitter van Tempo-Team kent zichzelf. “Ik ben iemand van hard werken en je stinkende best doen. Dat verwacht ik ook van anderen. Als je dat doet, komt het wel goed en krijg je van mij ook de ruimte om mee te praten en initiatieven te nemen.” Tegelijkertijd is hij zich bewust van de gevoelens van anderen en is hij bereid om zijn eigen gedrag ter discussie te stellen. Bij een aantal leidinggevenden heerst een gevoel van onvrede en frustratie. Er was in hun ogen alleen aandacht van de directie als het goed ging. En er was te weinig aandacht voor de menselijke kant. Als iemand dat tijdens een managementdag op emotionele wijze naar voren brengt, schiet de directeur in de verdediging en legt omstandig uit waarom dit beeld niet klopt. Later corrigeert hij zichzelf en geeft aan dat hij te snel had gereageerd en dat zijn reactie niet correct was. Het gaat om iemands beleving en het was juist de wens van die ander en daarmee ook zijn wens dat er ruimte is voor emoties. Hij brengt naar voren dat het belangrijk is dat iedereen zich kwetsbaar kan opstellen. Door zelf zo te handelen geeft hij een voorbeeld in het delen van emoties en zich kwetsbaar opstellen.

Voorgaand voorbeeld van Tempo-Team laat zien hoe leiders hun fouten toegeven en zich kwetsbaar durven opstellen. Daardoor ontstaat een gevoel van onderling begrip en verbondenheid. De leider verwerft hiermee respect van zijn mensen en laat zien dat er in bedrijven nu eenmaal fouten worden gemaakt en dat het belangrijk is die fouten bespreekbaar te maken en ze niet toe te dekken vanuit angst of arrogantie. Dit voorbeeldgedrag is essentieel in cultuurontwikkeling. Door het gedrag van de leider krijgen de kernwaarden van Tempo-Team concrete invulling. Dit maakt de leider authentiek in zijn gedrag. De bestuursvoorzitter van Jeugdformaat kent zichzelf en weet dat hij veeleisend is en forse indruk kan maken op zijn mensen. In het werk is hij zeer betrokken en naar zichzelf is hij ook veeleisend. Als hij professionals uitnodigt om initiatieven te nemen voor vernieuwing, trekken zij de ruimte die ze krijgen openlijk in twijfel. De leider spreekt openlijk uit dat hij alle ruimte geeft en daagt zijn mensen opnieuw uit om te werken aan vernieuwing in de jeugdzorg. Door deze gebeurtenis neemt hij te veel afstand waardoor de initiatiefnemers gaan twijfelen aan zijn betrokkenheid en zich afvragen of hij het echt wel zo belangrijk vindt. Als de leider dit ervaart, neemt hij het initiatief om op bijeenkomsten aanwezig te zijn. Daar stelt hij zich terughoudend en steunend op. Samen met zijn medebestuurder biedt hij zich aan als sponsor voor de initiatieven. De initiatiefnemers maken hier gebruik van en sinds die tijd is er ruimte en geregeld overleg tussen de leider en de initiatiefnemers over de stappen die gezet kunnen worden. Het personeel van verfgroothandel Olijslager ervaart tijdens de economische crisis een strakkere sturing op resultaat en efficiëntie. De vertrouwde familiecultuur komt onder druk. De directeur bespeurt onvrede over zijn leiderschapstijl. In een bijeenkomst van alle leidinggevenden en teamleiders zet hij de onvrede over zijn leiderschap expliciet op de agenda. “Ik heb de mensen de gelegenheid gegeven om kritiek te spuien. Soms was het in mijn ogen onterecht. Maar het is geen kwestie van wie gelijk heeft. Ieders gevoel is terecht. Het is belangrijk dat je als leider zaken bespreekbaar durft te maken, ook als het jezelf betreft. Als je daar gaat staan, dan is dat heel emotioneel. Maar er ontstaat ook energie, begrip en bevrijding. Het gaat ook om aandacht voor elkaar.”

Zelfbewustzijn en sociaal bewustzijn dragen bij aan authentiek leiderschap.[4] Het gaat erom dat leiders weten wie zij zijn en wat hun eigen drijfveren zijn en dat ze weten wat anderen beweegt en hoe hun eigen gedrag andere mensen beïnvloedt.[5]

Leiders die werken aan sociaal bewustzijn en zelfbewustzijn:

- ontwikkelen een sterke sociale antenne;
- zijn zich bewust van hun eigen biografie, saillante gebeurtenissen en hun eigen loopbaan;
- weten wat hun energie geeft en wat hun fascinaties en inspiratiebronnen zijn;
- kennen hun blinde vlekken, eigenaardigheden en zwakten en weten die te compenseren;
- vermijden comfortzones en begeven zich in andere culturen;
- organiseren eerlijke feedback van collega's, vrienden en familie;
- creëren een rijk beeld van de ander en wat de ander beweegt;
- hebben oog voor de uniciteit en de kracht van de ander;
- zijn toegankelijk en benaderbaar;
- zijn niet bang om emoties zichtbaar en bespreekbaar te maken.

## Voorbeeld geven

Als het door de economische crisis in de verfbranche niet goed gaat, neemt de directeur en grootaandeelhouder van verfgroothandel Olijslager de beslissing om kosten te besparen door te snijden in de personeelskosten. In een bedrijf van honderd mensen komt dit hard aan. De eerste kostenbesparing op personeel is in de top van het bedrijf. De arbeidsrelatie met een directeur bedrijfsvoering wordt op een respectvolle manier beëindigd. Dit betekent een taakverzwaring voor de directeur. Ook besluit de directeur om geen dividend uit te keren aan zichzelf als aandeelhouder om zo de kapitaalpositie van het bedrijf gezond te houden. De directeur gaat zelf bij alle vestigingen langs om te vertellen hoe het bedrijf ervoor staat, welke beslissingen zijn genomen om kosten te besparen en te benadrukken dat de toekomst van het bedrijf gezond is. Door zijn voorbeeldgedrag en door zelf het verhaal te vertellen, krijgt hij van zijn mensen respect en vertrouwen en zijn ze bereid hem te volgen en ook zelf er een schepje bovenop te doen.

Leidinggevenden zijn cultuurdragers in woord en daad. Ze zijn betrokken bij de cultuurvorming en vertonen voorbeeldgedrag. Bij Olijslager is het de directeur die een heldere richting uitzet in een onzekere omgeving en daar persoonlijke consequenties aan verbindt. De twee bestuursvoorzitters van Air France en KLM geven het voorbeeld in de samenwerking door gelijkwaardig en vriendschappelijk met elkaar om te gaan. Ook bij Tempo-Team toont de directievoorzitter voorbeeldgedrag. De hele directie van Tempo-Team is ervan overtuigd dat leiderschap be-

gint met voorbeeldgedrag en dat een leider in staat is op de cultuur te reflecteren, de cultuur uit te dragen en in een gewenste richting te ontwikkelen. De cultuur bij Tempo-Team wordt gevormd door vanuit positieve kracht gewenst gedrag te vertonen en te waarderen. Als KPN fors in personeel terugmoet, neemt de afdeling Human Resources een rol op zich in de ontslaggolf van meer dan 10.000 medewerkers. Ze ontziet zichzelf niet en geeft een voorbeeld door 90 procent van de HR-taken buiten het bedrijf te plaatsen. De leidinggevende van Philips Recruitment toont voorbeeldgedrag in haar manier van omgaan met klanten. Ze onderzoekt de behoeften van businessmanagers en neemt hun wensen serieus. Ze is de verpersoonlijking in het anders werken met klanten.

De realisatie van cultuurverandering is een spel met betekenisgeving en een samenspel van leiding en leidinggevenden samen met de medewerkers. Door voorbeeldgedrag te tonen zijn leiders in staat om hun volgers op subtiele wijze te beïnvloeden.[6] Ze maken wenselijk gedrag duidelijk in de alledaagse interacties met medewerkers en zijn daarmee een rolmodel. Als een leider zijn volgers om een offer vraagt, is hij of zij de eerste die een offer brengt. De waarden die leiders uitdragen, moeten consequent zichtbaar zijn in hun dagelijkse gedrag, anders worden de waarden niet serieus genomen en verliest de leider aan gezag en aanzien. Topmanagers staan altijd in de spotlights en medewerkers die op zoek zijn naar verborgen betekenissen volgen hun acties nauwgezet.[7] Vaak zijn die betekenissen helemaal niet zo bedoeld door de topmanager, maar worden onduidelijke uitspraken of gedragingen verkeerd geïnterpreteerd en zorgen daarom voor veel onrust. Daarom is het zinvol om vooraf in te schatten hoe uitspraken en acties kunnen worden geïnterpreteerd. Veel topmanagers oefenen vele malen een presentatie voor hun personeel, zeker als de boodschap onplezierig of onverwachts is of als het gaat om het aankondigen van een nieuwe strategie of een verandering in de organisatie.

Leiders in cultuurverandering zijn zich bewust van hun rol en positie.

- Ze doen wat ze zeggen en gedragen zich naar de waarden die ze zelf uitdragen.
- Ze maken duidelijk waarom ze bepaalde keuzen maken en prioriteiten stellen.
- Ze zijn zich bewust van de invloed die ze hebben en de positie die ze bekleden.
- Ze vertonen voorbeeldgedrag en zijn een rolmodel voor anderen.

Hoofdstuk

13

# Transformationeel leiderschap

Leiders in cultuurverandering formuleren een uitdagende visie en weten anderen daarmee te motiveren. Om cultuurverandering te realiseren, vormen ze vitale coalities van mensen die daarin een leidende rol willen spelen. Ze betrekken buitenstaanders om hun visie aan te scherpen en organiseren tegenspel om alert en kritisch te blijven op de ingezette koers en het eigen gedrag.

## Visie op de toekomst formuleren

Aan het samengaan van KLM en Air France ligt een krachtige visie ten grondslag. Het gaat om het bundelen van krachten om een sterke positie in te nemen bij de liberalisering van de luchtvaart en de komst van goedkope prijsvechters. De bestuursvoorzitter van KLM formuleert de visie als volgt: "We know from experience that the success of a joint venture calls for shared vision and long-term commitment, the simplest of operating rules and fair sharing of revenues and costs. At KLM, we are proud to be starting to write a new page in our history alongside partners who fully share our exacting standards of quality and service. This strategic partnership puts us in a good position compared with other major alliances, which are extremely active on the world's leading long-haul market. By integrating our operations, we will give our passengers what they desire: more choice, more frequencies, more convenient flight schedules and superior customer services". De nieuwe visie die ten grondslag ligt aan de samenwerking met Air France is geconcretiseerd in de slogan: 'One Group, Two Airlines, Three Businesses'. Deze geconcretiseerde visie duidt op KLM en Air France als groep waarin krachten zijn gebundeld, twee luchtvaartmaatschappijen die vanuit eigen kracht naast elkaar blijven bestaan, en een focus op drie bedrijfsactiviteiten: passagiersvervoer, vrachtvervoer en onderhoud. De visie op de toekomst draagt bij aan de kracht van KLM in de toekomst en biedt mogelijkheden om een luchtvaartmaatschappij te bouwen die betrouwbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan en die passagiers toegang geeft tot meer dan tweehonderd bestemmingen.

De topmannen van KLM en Air France hebben een aantrekkelijk toekomstbeeld gepresenteerd door zichtbaar te maken wat de organisatie in de toekomst kan betekenen. Bij KPN heeft de bestuurder een nieuwe toekomstvisie gepresenteerd toen het bedrijf op de rand van de afgrond balanceerde. In deze visie richt KPN zich op het herwaarderen van vakmanschap en het benutten van de hoogwaardige infrastructuur om optimale service te bieden aan klanten. Ook bij de Nederlandse Spoorwegen heeft de nieuwe directie het initiatief genomen om de visie van het bedrijf te formuleren en daarmee mensen te motiveren. Het gaat er bij de Spoorwegen om bij te dragen aan duurzame mobiliteit door het bieden van snelle en betrouwbare vormen van vervoer. In de meeste organisaties in het onderzoek worden alleen leidinggevenden en medewerkers betrokken bij de visieontwikkeling. Tempo-Team kiest ervoor om met alle leidinggevenden een toekomstbeeld te maken. Daarna worden alle medewerkers in de vestigingen betrokken in de concretisering van het toekomstbeeld hoe Tempo-Team zich kan onderscheiden in haar dienstverlening. De visie van Arcadis en haar strategie om te internationaliseren is een ontwikkelingsproces van vele jaren waarbij alle be-

langrijke spelers en leidinggevenden zijn betrokken. Arcadis kiest voor managementconferenties. Het betrekken van mensen bij visieontwikkeling draagt eraan bij dat mensen zich erkend voelen en zich gewaardeerd weten als iemand die deel uitmaakt van een betekenisvol bedrijf. Dit leidt tot een snellere acceptatie van de waarden die in de visie besloten liggen. In een enkel geval ontwikkelt een organisatie de visie in samenspraak met klanten of zakenpartners. Content nodigt zakenrelaties uit op strategieconferenties om met hen naar de toekomst te kijken en in een open sfeer uit te wisselen wat de betekenis van Content kan zijn in de toekomst en hoe Content haar dienstverlening kan verbeteren. Bij Jeugdformaat heeft de raad van bestuur eerst een globale visie geformuleerd. Die visie is ze daarna open gaan bespreken met opdrachtgevers, partners en concurrenten in de jeugdhulpverlening. Ook zijn gesprekken gevoerd met veiligheidspartners, zoals politie en justitie. De relatie tussen jeugdzorg en politie is vaak gespannen. Jeugdformaat gaat deze spanning niet uit de weg. Tot slot zijn beleidsmakers en mensen van buiten de jeugdzorg betrokken om met een kritische blik naar de plannen te kijken. Op basis van de gesprekken is de visie bijgesteld en aangescherpt. Deze open werkwijze is door de omgevingspartners zeer gewaardeerd en heeft al direct geleid tot betere samenwerking tussen de partners. Daarmee is al één van de doelen uit de visie van Jeugdformaat gerealiseerd.

Alle bedrijven in het onderzoek ontwikkelen een visie op de toekomst. Deze visie weerspiegelt de betekenis van de organisatie en toont een aanlokkelijk toekomstbeeld. Het is helder waar de organisatie voor staat en voor gaat. Uit de visie wordt ook de kracht van het bedrijf zichtbaar.[8] Een motiverende visie appelleert aan de behoefte van mensen om trots te kunnen zijn op hun werk en beschrijft de betekenis van de organisatie voor haar klanten en de maatschappij. Een visie is gebaseerd op ingedaalde waarden en helpt mensen om betekenis te geven aan hun lidmaatschap van de organisatie.[9] Vrijwel altijd zijn leidinggevenden en medewerkers betrokken bij de visieontwikkeling. Alleen als het bedrijf in een crisissituatie verkeert en snelheid is geboden, zijn het de leiders die zelf met enkele vertrouwelingen de visie formuleren. Een helder beeld wat de organisatie wil bereiken helpt medewerkers om te begrijpen wat de betekenis, het doel en de prioriteiten zijn in een bedrijf. Een visie geeft betekenis aan het werk, draagt bij aan positief zelfbewustzijn, stimuleert gezamenlijkheid en appelleert aan dieperliggende menselijke waarden. Het is niet genoeg om alleen een aanlokkelijke visie te articuleren. Het gaat ook om de overtuiging dat de visie haalbaar is. Deze overtuiging is makkelijker als de visie duidelijke aangrijpingspunten heeft die relevant zijn voor de gedeelde waarden van de mensen in de organisatie.[10] Leiders die een koerswijziging willen doorzetten, zoeken naar een wenselijk en haalbaar toekomstbeeld om hun mensen te motiveren tot verandering. Met een inspirerende visie rechtvaardigen ze inspanningen die ze van hun mensen vragen om de verandering mogelijk te maken. Bij nieuwe bedrijven is het de ondernemer en oprichter die de visie formuleert en daar mensen bij zoekt om die visie mogelijk te maken. Dat maakt het formuleren van een visie tamelijk eenvoudig. De bedrijven in het onderzoek zijn volwassen organisaties met een lange geschiedenis. Hierdoor zijn basisassumpties

en onderliggende waarden vaak impliciet en onbewust. Het is de kunst om bij het ontwikkelen van een nieuwe visie rekening te houden met deze onderliggende waarden. In volwassen organisaties komt de visie daarom bijna altijd tot stand in een participatief proces waarin mensen uit het bedrijf worden betrokken. Dit draagt eraan bij dat mensen de nieuwe visie begrijpen en actief steunen.[11]

Leiders die een inspirerende visie ontwikkelen:

- houden rekening met de bestaande waarden en opvattingen in het bedrijf;
- sluiten aan bij de behoeften van mensen om van betekenis te zijn;
- onderkennen de positieve en negatieve krachten die in het bedrijf aanwezig zijn;
- identificeren sleutelpersonen die de visie kunnen verrijken en uitdragen;
- betrekken binnenwereld en buitenwereld bij de visieontwikkeling;
- kiezen een heldere en aansprekende formulering waar het bedrijf voor staat en gaat;
- verbinden de visie met de kerncompetenties van het bedrijf;
- weten de visie te vertalen in heldere prioriteiten en activiteiten;
- geven mensen het vertrouwen dat de visie bereikt kan worden;
- monitoren en verfijnen de visie vrijwel continu en blijven hierover in gesprek.

## Kernwaarden expliciteren

Het topmanagement van Arcadis werkt gericht aan internationale samenwerking. Het karakter van het bedrijf verandert van een Nederlands ingenieursbureau naar een multinationale onderneming die zich onderscheidt van haar concurrenten door innovatieoplossingen en hoge kwaliteit in specifieke kennisvelden. Tijdens deze strategische verandering krijgt het topmanagement het gevoel dat de waarden ‘social responsibility, respect and reliability’ niet meer de identiteit van het nieuwe Arcadis weerspiegelen. “Er zat nog een oud Heidemij-cultuuraspect in. Het ging om je best doen. De waarden waren onvoldoende performance gedreven. We hebben onze kernwaarden gewijzigd in ‘integrity, entrepe-neurship, agility’.” Met de kernwaarde ‘integrity’ onderscheidt Arcadis zich van veel concurrenten. Het bedrijf ziet deze kernwaarde als de basis voor succesvol handelen op de lange termijn. De kernwaarden zijn tot stand gekomen door het zoeken naar consensus in het topmanagement. Daardoor draagt het topmanagement de gezamenlijke waarden, door het zoeken naar consensus in het topmanagement. Daardoor draagt het topmanagement de gezamenlijke waarden, spreken ze zich daarover uit en geven ze het voorbeeld dat de waarden belangrijk zijn.

Het voorgaande voorbeeld van Arcadis laat zien dat de kernwaarden wijzigen als de identiteit en de visie van een bedrijf veranderen. Veel organisaties in het onderzoek expliciteren hun kernwaarden. De kernwaarden van Olijslager zijn voornamelijk gericht op haar klanten en het onderscheidend zijn ten opzichte van concurrenten: 'klantgedreven, verrassend innovatief, betrouwbaar: gewoon dichtbij'. Bij Tempo-Team zijn de kernwaarden 'duidelijk, daadkracht en eigenzinnig'. De waarden geven richting aan gedrag van de medewerkers. Het gaat om gedrag naar klanten en naar elkaar. De gedeelde waarden maken de spanning tussen Tempo en Team zichtbaar en bespreekbaar. Bij uitzendbureau Content zijn de waarden gericht op leefstijlen van medewerkers en uitzendkrachten: 'energie, autonomie, verwennen, lef, betrokkenheid'. Deze kernwaarden maken een binding mogelijk tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, doordat beide groepen zich met deze waarden kunnen vereenzelvigen. Bij Albert Heijn weerspiegelen de omgangsvormen hoe mensen met elkaar omgaan: 'respect, vertrouwen, samen doelgericht, bezieling en vernieuwing'.

Een belangrijk element van een cultuur in een organisatie zijn de onderliggende waarden die het gedrag richting geven.[12] De onderliggende waarden en de gedeelde overtuigingen worden weerspiegeld in de kernwaarden van een bedrijf. De kernwaarden reflecteren de identiteit van het bedrijf, sluiten aan bij de visie van de onderneming en zijn onderscheidend ten aanzien van andere organisaties. De kernwaarden sluiten aan bij de kwaliteiten waarmee een bedrijf zich onderscheidt van andere bedrijven. Kernwaarden geven richting aan gedrag. Mensen spreken elkaar erop aan en managers gebruiken de waarden soms om gedrag te corrigeren. Soms zijn de kernwaarden gekoppeld aan selectie- en beoordelingscriteria. Het werken met kernwaarden heeft ook nadelen. De focus kan te eenzijdig op specifieke gedragskenmerken komen te liggen. Door de kernwaarden kan een verkokerd denken en handelen ontstaan. De kernwaarden beïnvloeden ook de selectie van nieuwe leiders en de rolinvulling die wordt verwacht van de leider. In een volwassen organisatie kan dit ertoe leiden dat de bestaande cultuur de nieuwe leider meer beïnvloedt, dan dat de leider de cultuur kan beïnvloeden. Om hieruit te ontsnappen is het essentieel dat de nieuwe leider de bestaande cultuur in een organisatie aanvoelt en begrijpt.[13]

Leiders in cultuurverandering gebruiken kernwaarden om:

- de identiteit van een organisatie te versterken;
- waardeconflicten bespreekbaar te maken;
- vanuit gedeelde waarden mensen met elkaar te verbinden;
- prioriteiten aan te scherpen en de strategie te verhelderen;
- helder te communiceren naar de markt waar het bedrijf voor staat;
- gedrag van mensen richting te geven en bij te sturen.

## Vitale coalities vormen

De wens van politiekorps Amsterdam-Amstelland om ruimte te maken voor diversiteit in het politiekorps gaat in tegen de basiswaarden van rechtsgelijkheid en rechtvaardigheid. De cultuur van uniformiteit en gelijkheid wordt op de proef gesteld. Werken aan diversiteit vraagt van politiemensen om verschil te waarderen en ongelijkheid te erkennen. Om dit waardenconflict hanteerbaar te maken, is gekozen voor een vitale coalitie van mensen die hun nek willen uitsteken. De korpsleiding vormt een leidende coalitie met een aantal gedreven mensen uit het korps. Samen trekken ze de kar. Ze schakelen anderen in van de politieacademie en van de regionale politieschool voor het ontwerpen van een leergang. Ze trekken externe adviseurs aan om samen met hun eigen mensen bijeenkomsten te begeleiden en ze roepen de hulp in van onderzoekers om met een blik van buiten het veranderproces te volgen en ervan te leren. In een leergang voeren alle leidinggevenden diepgaande gesprekken over diversiteit, veiligheid, angst en over hun eigen ervaringen hiermee. Gaandeweg ontstaat draagvlak voor de inhoud van de leergang, omdat belangrijke onderwerpen centraal komen te staan. Door de leergang veranderen opvattingen over culturele verschillen, komt er begrip voor mensen die zich in de heersende politiecultuur niet thuis voelen en ontstaat meer onderling vertrouwen. Gaandeweg breidt de leidende coalitie zich uit met voorlopers uit de leergroepen die anderen aanzetten om in beweging te komen.

De leiders in cultuurverandering in dit onderzoek bouwen allemaal vitale coalities om de verandering tot stand te brengen. De Rabobank werkt op meerdere niveaus aan coalities. De innovatiemanager bouwt eerst een veranderteam met mensen die de veranderingen vormgeven. Hij haalt overal uit de organisatie mensen met verschillende kennis en ervaring. Het team bestaat uit mensen met kennis over ICT-systemen, mensen die ervaring hebben met klanten en klantprocessen, mensen die de bankproducten kennen en mensen die op de hoogte zijn van het politieke spel. Van buiten haalt hij mensen met kennis over cultuurverandering. Het veranderteam werkt nauw samen met lokale bankdirecteuren. Ze starten een proefproject bij vier banken. De beste lokale commerciële managers fungeren als innovatiekampioen in het werken met een klantgericht informatiesysteem. Ze krijgen zelf training en trainen anderen. Het succes bij de eerste vier vooroplopende banken stimuleert nog eens twaalf andere banken om ook mee te doen. Dit initiatief werkt versnellend in de verspreiding van de innovatie. InAxis werkt aan vernieuwing van het openbaar bestuur. Dat roept soms stevige tegenkrachten op. Een vitale coalitie is essentieel om het werk te blijven doen. De coalitie van InAxis bestaat uit beschermheren met aanzien binnen de overheid. Ze komen uit alle lagen van het openbaar bestuur. Ze werken op persoonlijke titel en leggen

direct verantwoording af aan de minister. De beschermheren steunen het initiatief en durven hun nek uit te steken. Ze treden op als hitteschild en bieden bescherming als tijdens de innovatieve projecten bestaande belangen in het geding komen of als grenzen worden opgezocht. Bij Jeugdformaat wordt de vitale coalitie gevormd door professionals die initiatief nemen en daarin ondersteuning krijgen van hun managers en leden van de raad van bestuur. De professionals leggen zelf contact met professionals uit andere organisaties om optimale zorg te bieden aan kinderen die klem zitten.

Bij cultuurverandering komt het erop aan een vitale coalitie te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Het veranderen van een organisatiecultuur is niet eenvoudig en te omvangrijk voor een leider of initiatiefnemer om alleen te doen. Succesvolle cultuurverandering 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. In deze coalitie zijn lijnmanagers stevig vertegenwoordigd. Bij de selectie van lijnmanagers gaat het om mensen die zich niet te veel hebben vereenzelvigd met de oude cultuur, die bereid zijn kritisch positief mee te denken en die een rolmodel zijn voor anderen in het bedrijf. Voor de externe leden van de coalitie kan worden gedacht aan belangrijke klanten, beleidsmakers, handelspartners, vakbondsvertegenwoordigers, leden van ondernemingsraden en externe adviseurs. Een vitale coalitie is nodig voor cultuurverandering, omdat een dergelijke ingrijpende verandering nooit alleen tot stand kan worden gebracht.

Een vitale coalitie wordt gevormd uit mensen die:

- zich niet te zeer vereenzelvigen met de bestaande waarden en gewoonten;
- de beoogde verandering kunnen en willen steunen vanuit betrokkenheid en ervaring;
- de huidige context goed kennen en die kennis willen delen;
- vernieuwende of verrassende gezichtspunten kunnen inbrengen;
- hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen;
- een breed netwerk hebben en bereid zijn om dat netwerk in te zetten;
- een rolmodel of sleutelpersoon zijn voor anderen.

## De buitenwereld binnenhalen

Content is een grote speler op de uitzendmarkt met een focus op financiële, administratieve en secretariële beroepen. Om een uitdagende visie te formuleren die aansluit bij de wensen van klanten nodigt Content haar klanten uit om mee te doen aan strategische sessies. Content loopt voorop bij innovaties in de uitzendbranche. Innovaties ontstaan door externe samenwerking en allianties. Samen met marketingbureau Motivaction ontwikkelt Content de mentality match. Met de mentality match is Content in staat om verschil in waarden, normen en stijlen tussen mensen en organisaties zichtbaar en bespreekbaar te maken. Dit geldt voor uitzendkrachten en de bedrijven die personeel zoeken, maar ook voor de eigen mensen van Content. Met Unicef heeft Content een onderwijsproject opgezet voor kinderen in ontwikkelingslanden. Dit project sluit naadloos aan bij de culturele waarden van Content en verstekt de culturele waarden en de betrokkenheid van het personeel. "We zijn sneller en pittiger. Onze kwaliteit ligt hoger en we zijn innovatiever. De samenwerking met Motivaction en Unicef zijn hier voorbeelden van. Doordat we ons richten op het hogere segment van uitzendkrachten merk je het verschil. Dit gaat echt ergens over."

Content schuwt het niet om de buitenwereld in haar werkproces te betrekken. Klanten doen mee in de ontwikkeling van de strategische visie. Gewaagde allianties met andere bedrijven dragen bij aan innovatie. Bij de veranderprocessen bij KPN en Albert Heijn schakelen de verandermanagers externe adviseurs in om het verhaal scherp te krijgen en goed voor het voetlicht te brengen. Eerder was al zichtbaar hoe de IND de buitenwereld binnenhaalt door te werken met een maatschappelijke adviesraad van klantgroepen en samenwerkingspartners. Ook Jeugdformaat bouwt externe coalities met ketenpartners, scholen, politie, woningcorporaties, politici en beleidsmakers om de jeugdzorg te verbeteren. Olijslager gaat een samenwerking aan met een afvalverwerker om de verfresten die schilders overhouden milieuvriendelijk te verwerken. Ook daarin staat Olijslager dicht bij haar klanten en is ze innovatief bezig. InAxis is ingesteld als netwerkorganisatie die innovatie stimuleert bij de overheid. Ze laat zich in haar strategische vernieuwing vrijwel geheel leiden door externe partners die voorstellen doen voor innovatie. Ze brengt partijen bij elkaar om aan innovatieve samenwerkingsconcepten te werken. Ze nodigt andersdenkenden uit om zelf een breed perspectief te houden. Toch is het niet gebruikelijk om klanten en andere bedrijven intensief te betrekken bij de visieontwikkeling en hen toegang te geven tot de eigen werkprocessen. De bedrijven in het onderzoek zijn in die zin nog relatief gesloten.

Een open houding naar de buitenwereld voorkomt een tunnelvisie in het eigen denken. Een open houding naar externe partijen sluit aan bij ideeën over open innovatie, waarbij bedrijven essentiële kennis delen en samen investeren in innovaties.[14]

Leiders die werken aan cultuurverandering en de buitenwereld binnenhalen:
- hebben een open houding naar externe partijen;
- ontwikkelen en onderhouden externe netwerken;
- vragen klanten om mee te doen in hun strategieformulering;
- nodigen mensen uit om eens binnen te komen kijken hoe het werkt;
- gaan na welke externe partijen kunnen bijdragen aan vernieuwing;
- delen hun kennis met externe partijen en kijken welke vernieuwing mogelijk is;
- sluiten allianties om met andere organisaties te werken aan innovaties.

## Samenspel organiseren

De innovatiemanager bij de Rabobank brengt mensen bij elkaar rond een uitdagende visie. In zijn innovatieteam verenigt hij verschillende kwaliteiten. De innovatiemanager organiseert het samenspel in het team op basis van een heldere ambitie en het monitoren of de teamleden hun doelen halen. Hij helpt teamleden bij het halen van doelen als dat op eigen kracht niet lukt en helpt bij het oplossen van problemen. Hij staat open voor suggesties van teamleden en laat zijn waardering over successen duidelijk merken. Hij schakelt voortdurend tussen delegeren en druk zetten om het beoogde resultaat veilig te stellen. De innovatiemanager heeft direct toegang tot de bestuursvoorzitter. Hij houdt de bestuursvoorzitter goed op de hoogte van de vorderingen. Hij maakt resultaten zichtbaar en werkt op die wijze aan vertrouwen. Naast het samenspel met de bestuursvoorzitter en de leden van zijn innovatieteam ziet de innovatiemanager het netwerk van bankdirecteuren als essentieel onderdeel van het samenspel. Hij is in staat om vertrouwenwekkende relaties aan te gaan met lokale bankdirecteuren en hen te motiveren om mee te doen met de vernieuwing van de dienstverlening. Hij bezoekt hen regelmatig en laat voortgang en vorderingen zien. Hij laat zien dat hij hun risico's begrijpt en bespreekt met hen hoe ze hun risico's kunnen beheersen. De innovatiemanager zoekt ook het samenspel met de bestaande stafafdelingen door kennis en ervaring te delen. Tot slot betreedt hij het speelveld in de buitenwereld, waar hij voortdurend alert is om nieuwe ontwikkelingen op te snuiven, potentieel bruikbare ideeën op te doen en zijn eigen ideeën te toetsen.

Het is boeiend om te zien hoe de innovatiemanager bij de Rabobank het samenspel beheerst. Hij werkt aan samenspel door mensen in hun kracht te brengen en daar richting aan te geven. Dat samenspel gebeurt simultaan op vijf borden. Allereerst het samenspel met de bestuursvoorzitter met wie hij een

vertrouwensrelatie opbouwt. Dan het spel in zijn innovatieteam waarin kwaliteit gebundeld wordt. Het samenspel met de directeuren van lokale Rabobanken is essentieel voor de acceptatie en diffusie van de innovatie. Hij is zich bewust van de bestaande stafafdelingen en blijft daarmee op voet van gelijkheid werken. Tot slot is hij buiten in de weer om zichzelf scherp te houden. Arcadis is ook bekwaam in het samenspel. Dat kan ook niet anders, omdat zij in meer dan tachtig landen actief zijn en ruimte geven aan lokale kantoren. Het zoeken naar consensus is een Nederlands cultuuraspect dat binnen Arcadis een belangrijke plek inneemt. De bestuursvoorzitter van Arcadis in de Verenigde Staten verwoordt het als volgt: "We all feel that we are treated as equal. That's the strength of Arcadis." Het samenspel krijgt ook vorm in de structuur van de onderneming en de kennistechnologie. Het gaat om: 'One firm based on strong local positions'. Arcadis koppelt lokale sensitiviteit aan transnationale kennissynergie. Met behulp van informatietechnologie maakt de organisatie lokale kennis mondiaal beschikbaar. Bij Albert Heijn krijgt het samenspel vorm tussen de consument die producten koopt in de winkels van Albert Heijn, de supermarktmanager en zijn personeel en de directe ondersteuning die aan het klant- en verkoopproces wordt geboden vanuit de expertisevelden financiën, informatietechnologie, logistiek en personeelszaken. Samen geven ze vorm aan de business en geven ze invulling aan de missie om het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar te maken. InAxis is een uitgesproken voorbeeld waar het samenspel continu opnieuw wordt georganiseerd rond specifieke innovatieve projecten. Adviesgroep Amsterdam (AGA) heeft het samenspel tot het wezen van haar activiteiten gemaakt.[15] De mensen van AGA werken aan vraagstukken waarbij altijd meerdere partijen betrokken zijn, zoals het verbeteren van luchtkwaliteit, het opknappen van oude bedrijventerreinen of het voorkomen van vroegtijdige schooluitval. Het samenspel van AGA bestaat uit het bij elkaar brengen van leidinggevenden en medewerkers, opdrachtgevers en opdrachtnemers, beleidsmakers en beleidsuitvoerders, burgers en bestuurders. Iedere keer worden nieuwe arrangementen gemaakt waarin mensen samen spelen met vernieuwing.

Samenspel bij cultuurverandering vraagt allereerst dat samenwerken als specifiek vak en aandachtspunt wordt gezien. Het is een kunde om andere partijen in het oog te krijgen, netwerken te bouwen, betrokkenheid te genereren en verschil te waarderen.[16] Cultuurverandering is vaak gekoppeld aan vernieuwing van waarden. Dit is een creatief en een emotioneel proces. Het creatieve proces is geholpen met het herkennen van nieuwe mogelijkheden, het confronteren van verschillende perspectieven en het durven experimenteren. Het emotionele proces is gebaat bij elkaar kennen, respect tonen en elkaar succes gunnen, en tegelijkertijd ervoor zorgen dat zaken niet worden toegedekt omwille van gezichtsverlies of schaamte. Openheid is essentieel in samenspel.[17]

Leiders die samenspel organiseren:
- zijn zich bewust van het speelveld waarin ze opereren;
- kennen de spelers, de spelregels en het spel dat wordt gespeeld;
- hebben een visie op de inhoud van het spel en een spelstrategie;
- brengen mensen bij elkaar en bouwen een team om succes te behalen;
- zijn ondernemend, nemen bewust risico en zijn gevoelig voor het effect van hun handelen;
- zijn transparant in hun handelen, open over voortgang en bouwen aan vertrouwen.

## Tegenspel regelen

De uitdaging voor InAxis is om vernieuwing te stimuleren in het openbaar bestuur. Dat vergt moed en doorzettingsvermogen. Om niet verstrikt te raken in belangenspellen en om fris te blijven kijken, organiseert InAxis tegenspel. Creatieve sessies met andersdenkenden creëren ruimte voor innovaties en helpen om het programma naar een hoger niveau te tillen. Aanvankelijk is InAxis nog tamelijk traditioneel en braaf. De club draait min of meer op dezelfde manier als het ministerie. Dit verandert gaandeweg. Het contact met het veld en de vrijheid om nieuwe thema's te agenderen en daarmee te experimenteren maken echte vernieuwing mogelijk. De sessies met andersdenkenden brengt InAxis een stap verder weg van ambtelijke denkkaders. In één van de creatieve sessies ontstaat het begrip 'rakeling'. Een 'rakeling' is een goed idee waaraan serieus is gewerkt, maar dat niet het gewenste resultaat heeft behaald. Het effect van de 'rakeling' is dat mislukkingen positief worden gewaardeerd als leerervaring en dat kritische evaluaties worden gezien als teken van moed.

Net als bij InAxis hebben de bestuurders van Jeugdformaat ervoor gekozen om dwarskijkers in te schakelen bij het uitwerken van een vernieuwende kijk op de jeugdzorg. De IND nodigt in haar maatschappelijke adviesraad ook organisaties voor de belangen van vluchtelingen uit. Door de ondernemingsraad actief te betrekken, organiseert de bestuurder van de IND tegenspel vanuit de medewerkers bij de vernieuwing van de informatiesystemen en werkprocessen. Juist door dit tegenspel wordt de implementatie van de nieuwe organisatie beter voorbereid en is er meer steun voor de vernieuwing waaraan de IND werkt. De bestuurder van de Rabobank organiseert tegenspel in het innovatieteam door mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten bij elkaar in een team te zetten.

Het organiseren van tegenspel kan voorkomen dat er een tunnelvisie ontstaat waarin de eigen oplossing als de beste of zelfs enige oplossing wordt gezien. Tegenspel kan mensen uitdagen om verder te kijken dan ze gebruikelijk doen of om grenzen op te zoeken. Fricties, wrijvingen en productieve conflicten zijn vaak een motor voor creativiteit en vernieuwing. Tegenspelers houden spelers bij de les en stellen ze vragen over hun handelen. Daardoor krijgen ze een scherper beeld van en een beter verhaal over waar het echt om gaat.[18]

Leiders in cultuurverandering organiseren tegenspraak om daarmee:

- creativiteit te stimuleren en nieuwe gezichtspunten te zien;
- blinde vlekken op te sporen en tunnelvisies te voorkomen;
- scherp te krijgen waar het echt om gaat en zo het verhaal beter te kunnen vertellen;
- betrokkenheid te genereren en steun te krijgen voor een verandering.

Hoofdstuk

14

# Betekenisvol leiderschap

Cultuurverandering is spelen met betekenissen. In onzekere situaties zoeken mensen naar informatie en betekenis om de situatie te kunnen duiden. De betekenis kleurt de situatie en geeft richting aan gedrag. Als het voortbestaan van een bedrijf op het spel staat, roept dat onzekerheid op die soms verlammend kan werken. Mensen die dan het initiatief nemen, de situatie duiden en een richting aangeven, bieden een nieuw perspectief op de bestaande situatie en op de toekomst. Daardoor inspireren ze anderen om mee op pad te gaan en de nieuwe toekomst waar te maken. Dit hoofdstuk gaat over mensen die verschil maken in onzekere situaties en in staat zijn de toekomst te verbeelden.

## Leidende rol nemen

Het raakt de managers van Albert Heijn als de holdingmaatschappij Ahold door ongerichte internationale overnames en fraude in financiële problemen komt. De beurskoers stort in en het concern wankelt. De directievoorzitter van Albert Heijn neemt het initiatief. Hij haalt een groep managers bij elkaar. Het zijn de mensen die trots zijn op het bedrijf en er ook uit voortkomen. "Hij is een natuurlijk leider die oog heeft voor het geheel en de boel bij elkaar houdt. Al die clubjes bedenken het wel, maar hij brengt het bij elkaar. Hij houdt heel natuurlijk andere mensen in het gareel. Niemand trekt zijn positie in twijfel of wil op zijn stoel zitten. Alles wordt kritisch besproken, inclusief de ideeën van de baas. Hij heeft mensen om zich heen verzameld die hem aanvullen. Zo is een succesvolle mix ontstaan in de directie. Verschillen mogen bestaan en zijn vruchtbaar. Dit werkt door in hoe ik mijn eigen team samenstel." In navolging van de leider nemen de directieleden initiatief voor vernieuwing. "We hebben het alledaagse weer belangrijk gemaakt en we hebben de speer vooruit gezet. De consument en de concurrent zitten niet stil. We moeten professionaliseren om te kunnen groeien. De managementstijl die we vanuit de stafafdelingen hebben gekozen: Erbovenop zitten en niet zeuren. Dicht op de winkel staan. Niet arrogant. Wij zijn de business. Het gaat om het succes van 70.000 mensen."

Bij Arcadis nemen de twee bestuursleden het initiatief als het bedrijf verliesgevend is. Ze maken zichtbaar dat de kernactiviteiten winstgevend zijn en bieden daarmee een perspectief. Ze stoten verliesgevende onderdelen af en het bedrijf is er financieel snel weer bovenop. Ze roepen het management bij elkaar om een nieuwe koers uit te zetten en te bouwen aan vertrouwen. Een manager zegt daarover: "Ze gaven leiding aan een nieuw perspectief waar iedereen in geloofde en daarom wilden die mensen ook die extra kilometer lopen." Directie en management besluiten daarop tot een stapsgewijze internationalisering door alleen nog bedrijven over te nemen die aansluiten bij de trots en de kernactiviteiten van Arcadis. Het gaat om bedrijven die een stevige marktpositie hebben en goed geleid worden en binnen Arcadis hun eigen lokale kracht behouden. Als bij KPN het bedrijf ten onder dreigt te gaan, neemt de bestuursvoorzitter de leiding om het bedrijf financieel gezond te maken door bedrijfsonderdelen af te stoten. Zijn voorbeeld doet anderen volgen. Zo neemt op zijn beurt de manager Human Resources het initiatief om personeelstaken af te stoten en de activiteiten van zijn afdeling te richten op optimale ondersteuning van businessmanagers en de business zelf. Het zijn niet altijd de topleiders die een leidende rol nemen en betekenis geven. Bij jeugdzorginstelling Jeugdformaat nemen professionals het initiatief als ze zien dat kinderen bekneld raken in de jeugdhulpverlening. Ze zetten de behoeften van het kind centraal en gaan gesprekken aan met ouders, leerkrachten en colle-

ga's uit andere instellingen om tot hulp te komen die aansluit bij wat het kind nodig heeft. Bij de politie in Amsterdam neemt een agent het initiatief om de strubbelingen rond diversiteit aan de orde te stellen. Hij geeft aan wat hem stoort, brengt mensen bij elkaar, zoekt steun bij de korpsleiding en gaat aan de slag met een intensief cultuurtraject om de tolerantie binnen het korps te vergroten.

Gebeurtenissen in een organisatie beïnvloeden de vorming van een organisatiecultuur. Bij onverwachte en bijzondere gebeurtenissen interpreteren de betrokkenen de situatie. Bij hun interpretatie van de werkelijkheid grijpen ze terug op eerdere ervaringen. Hun basisassumpties kleuren hun waarneming van de gebeurtenissen en beïnvloeden de interpretatie waarover ze het onderling eens worden. Vanuit de gedeelde interpretatie van de gebeurtenissen kunnen ze actie ondernemen. Door deze actie geven ze concrete invulling aan de cultuur van de organisatie. Leiders in cultuurverandering beïnvloeden en bevorderen dit proces door voorvallen en gebeurtenissen op een bepaalde wijze aandacht te geven, te benoemen, interpretaties te delen en zo aan de gebeurtenis betekenis te geven.[19]

Leiders die een leidende rol nemen:

- herkennen onduidelijke situaties en erkennen de onzekerheid die dat oproept;
- geven betekenis aan de situatie door open en eerlijk te zeggen hoe het ervoor staat;
- geven vertrouwen dat door een gezamenlijke inzet een nieuwe toekomst haalbaar is;
- vragen anderen om mee te denken over een nieuw en wenselijk toekomstbeeld;
- zijn bereid zich in te zetten en vragen anderen om mee te doen in de vernieuwing;
- maken voortgang zichtbaar en bespreken de relevantie van het samenspel;
- creëren door betekenisgeving en samenspel een nieuw waardepatroon waarmee onzekere situaties tegemoet kunnen worden getreden.

## Doorpakken om verschil te maken

’s Heeren Loo biedt intramurale zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Ze doet dat al meer dan honderd jaar. Van oudsher kijken de begeleiders vooral naar de beperking van een bewoner. Het bieden van rust staat centraal waardoor bewoners die de rust op de groep bedreigen al snel in afzondering worden geplaatst. Dit leidt tot incidenten en de publieke opinie krijgt via de media een beeld gepresenteerd van niet-menswaardige leefsituaties en opsluiting van geestelijk gehandicapten in isoleercellen. De bestuurder van de instelling neemt hiermee geen genoegen. Ze wil niet langer dat mensen in afzondering worden geplaatst en is hier uitermate duidelijk in: stoppen met afzonderen. Door scherp te stellen dat afzondering geen optie is, ontstaat er ruimte voor een gesprek tussen leiding en medewerkers over veranderingen in het werk en dat vergroot de creativiteit om naar andere werkmethoden te zoeken. Door de dialoog voelen medewerkers zich serieus genomen. Begeleiders zijn nu meer gericht op de-escalatie als mensen voor overlast zorgen en doen veel meer om een leefklimaat te creëren zoals de cliënt en de familie van de cliënt dat wil.

Bij de Rabobank neemt een aantal lokale bankdirecteuren het initiatief. Ze hebben de ambitie om de financiële dienstverlening beter af te stemmen op de behoeften van klanten. Ze zijn ervan overtuigd dat de Rabobank zich daarmee positief kan onderscheiden van haar concurrenten. Samen gaan ze het gesprek aan met het bestuur en brengen naar voren dat ze willen uitblinken in klantcomfort. Dit betekent in hun ogen een investering in de informatiesystemen, een wijziging in de structuur met specialisten dicht bij de klant in het lokale bankkantoor en een wijziging in de cultuur van passief naar pro-actief. Ze weten de bestuursvoorzitter te overtuigen en die zet in op een vernieuwingsproces. De richting is helder: ‘De klant is er niet voor de bank, de bank is er voor de klant’. Er wordt doorgepakt in de vernieuwing van de geautomatiseerde systemen die het klanten mogelijk maakt om 24 uur per dag en zeven dagen per week diensten af te nemen en adviezen te krijgen. Bij de integratie van Tempo-Team en Vedior neemt de leiding heldere besluiten over de merknaam, de keuze van het informatiesysteem en de structuur van het nieuwe bedrijf. Deze besluiten geven duidelijkheid aan klanten, medewerkers en uitzendkrachten. Daarmee wordt de basis gelegd om in de nieuwe teams te werken aan teamontwikkeling, kennisuitwisseling en samenwerking. Bij Philips Recruitment zet de nieuwe leidinggevende de toon: Het gaat er niet om wat wij van onze klant vinden, het gaat erom wat wij voor hen kunnen betekenen en wat zij van onze dienstverlening vinden. Daarmee wordt doorgepakt op de gewenste oriëntatie van de stafafdeling naar haar klanten. En daarover is geen discussie mogelijk. Ook de leidinggevende van de afdeling Human Resources van KPN pakt door om vernieuwing mogelijk te maken. Hij besteedt 90 procent

van de standaard personeelstaken uit. Dit maakt direct duidelijk waar het om gaat: bijdragen aan winstgevendheid en continuïteit van KPN door het lijnmanagement optimaal te ondersteunen in het bereiken van hun doelstellingen. Ook hier worden prioriteiten benoemd waarmee verschil kan worden gemaakt: personeelswerving, leiderschapsontwikkeling, optimale inzetbaarheid van het personeel en waarderen van vakmanschap.

In crisissituaties treden leiders naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken.[20] Ze beseffen dat ze de verandering niet alleen kunnen realiseren en verzamelen mensen om zich heen om mee te doen. Ze verzamelen feiten en voorbeelden en gebruiken die om de ernst van de situatie te duiden. De leiders in het onderzoek zetten allemaal de klantwaarde voorop, zonder de aandeelhouders en andere belangen te veronachtzamen. Ze zijn duidelijk in wat ze beslist niet willen en geven een richting aan voor de gewenste of noodzakelijke verandering. In de verandering stellen ze prioriteiten en weten ze wanneer ze door moeten pakken om ruimte te maken in belemmerende systemen, bestaande structuren en heersende patronen.[21]

Leiders die verschil willen maken:

- staan open voor de buitenwereld en weten wat er speelt en wat mensen beweegt;
- zetten de klant en de klantbehoefte voorop;
- gebruiken feiten en voorbeelden om de situatie te duiden;
- weten waarvoor ze staan en waarvoor ze gaan en kunnen dit helder verwoorden;
- zijn expliciet over wat ze niet willen en geven helder aan waar grenzen liggen;
- stellen prioriteiten en geven daarmee richting aan;
- durven beslissingen te nemen in de wijziging van systemen en structuur;
- laten zien hoe hun beslissingen doorwerken in hun eigen gedrag en de investeringen.

## Richting en ruimte geven

De leidinggevende van Philips Recruitment is uitermate helder in haar ambitie met de afdeling: “De vraag van businessmanagers naar hoogopgeleid personeel staat voorop en we bieden betere kwaliteit en hogere service tegen lagere kosten dan externe wervingsbureaus.” Ze formuleert ook glasheldere principes om haar ambities te concretiseren: “Ken je klant, ken je feiten en ken elkaar.”

Samen met de medewerkersgeeft ze invulling aan deze principes en laat daarbij ruimte voor variatie. De principes zijn richtinggevend, niet dwingend. Ze laat ruimte voor verschil tussen teams en tussen personen. Ervaren teams krijgen meer ruimte en tegelijkertijd heeft de leidinggevende hogere verwachtingen van hun prestaties. Professionele ruimte wordt gegeven zolang er sprake is van vooruitgang in de richting van de klant en het team zich blijft verbeteren. Ze doet zelf voor hoe ze wil dat de afdeling werkt en met klanten omgaat. Het voorbeeldgedrag inspireert recruiters om mee te doen. Haar leiderschap is te typeren als richtinggevend en participatief. Ze is gericht op resultaat en de totstandkoming daarvan. Op basis van goede resultaten nodigt ze mensen uit om hun verhaal te vertellen en anderen te laten zien hoe ze hun werkwijze kunnen verbeteren. Rekenschap betekent hierdoor het zichtbaar maken van succes met als doel om van elkaar te leren hoe resultaten kunnen verbeteren.

Initiatiefnemers in cultuurverandering geven op veel manieren richting. In het voorbeeld van Philips worden glasheldere principes geformuleerd. In het eerdere voorbeeld bij 's Heeren Loo maakt de leider op niet misverstane wijze duidelijk dat ze niet wil dat mensen in afzondering worden geplaatst. Andere bedrijven expliciteren de klantwaarde als leidend en richtinggevend principe. Bij de Rabobank is de bank er voor de klant. Bij Jeugdformaat gaat het om jeugdzorg alsof het je eigen kind is. Weer andere bedrijven gebruiken kernwaarden die het gedrag richting geven. De richting die InAxis bij haar oprichting meekreeg, was kort en simpel: stimuleer innovaties in het openbaar bestuur en de verspreiding van deze innovaties. InAxis ondersteunt bijna honderd experimenten die vanuit de praktijk zijn aangedragen. Zo ontstaat veel inzicht in wat er zich afspeelt in het openbaar bestuur en ontstaat een netwerk van initiatiefnemers en vernieuwers die elkaar weten te inspireren. In dit netwerk is ruimte voor andersdenkenden, waarbij steeds het gevoel is dat ze elkaar iets te bieden hebben. Bij de politie Amsterdam-Amstelland is de richting dat de politie een afspiegeling is van de samenleving waarin ze werkt. Vanuit dit principe wordt het thema diversiteit expliciet op de agenda gezet. Alle leidinggevenden doen verplicht mee in een cultuurtraject om diversiteit te vergroten. Dat ze zich persoonlijk verhouden tot het diversiteitsvraagstuk is een eis. Hoe ze zich ertoe verhouden, is een individuele zaak en er is maximale ruimte voor wat ze met het thema doen en hoe ze daaraan werken. Bij de Nederlandse Spoorwegen is de richting dat klanten snelle en betrouwbare vormen van vervoer wordt geboden. Vanuit dit kader nemen servicemedewerkers, machinisten en conducteurs het initiatief om als een treinteam te gaan werken en mee te doen met de aanbesteding van een lokale lijn. Ze winnen de aanbesteding en door hun teamwerk stijgt het klantoordeel, groeit de betrokkenheid en daalt het ziekteverzuim. Ook wordt bij de NS een initiatief genomen om meerdere 'gildes van conducteurs en machinisten' op te richten die als ambitie

hebben om vanuit vakmanschap en bedrijfstrots de dienstverlening aan klanten te verbeteren.

Bij cultuurverandering is de vraag hoe er ruimte kan komen voor professionals en medewerkers om initiatief, creativiteit en ondernemingszin te tonen. Door richting te geven vanuit principes, klantwaarde, kernwaarden of wat beslist niet meer mag, ontstaat er ruimte voor mensen om initiatief te nemen en te experimenteren met vernieuwing. Mensen in een bedrijf die experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking en werkuitvoering, ontwikkelen nieuwe gedragspatronen, werkwijzen en gebruiken. Ze creëren in hun samenwerking nieuwe waarden en dragen deze, vanuit enthousiasme, over op anderen.[22] Er ontstaat een proces van geleidelijke cultuurverandering dat mensen vanuit de praktijk zelf voeden. Om ruimte te geven is er richting nodig.[23] De richting krijgt vorm door helder te zijn waar het bedrijf voor staat en gaat, wat de klantwaarde is, welke kernwaarden essentieel zijn en wat de bestuurder of leider niet wil. In de ruimte is variëteit wenselijk in de initiatieven die worden genomen en de experimenten die worden opgepakt. Daardoor ontwikkelt zich een netwerk van mensen die steeds andere relaties aangaan en andere posities bekleden. De mensen in dit netwerk vertellen en delen met elkaar hun ervaringen, waardoor een gemeenschappelijke betekenis ontstaat.[24]

Door richting en ruimte te geven komt er een beweging op gang als:

- de richting inspirerend is vanuit maatschappelijke betekenis, klantwaarde of kernwaarden;
- de richting kaders aangeeft die zekerheid bieden en waarbinnen vernieuwing kan ontstaan;
- de richting geen handelingsvoorschriften geeft en ruimte laat voor eigen initiatief;
- in de ruimte mensen worden uitgedaagd om initiatief te nemen vanuit betrokkenheid;
- in de ruimte initiatiefnemers ervaringen uitwisselen, van elkaar leren en elkaar stimuleren;
- in de ruimte variëteit wordt gestimuleerd, zodat gedeelde betekenissen kunnen ontstaan;
- mensen in de ruimte hun successen kunnen vieren en delen met anderen.

## Betekenis geven

Bij zorginstelling 's Heeren Loo deelt de bestuurder een boekje uit met een verhaal van de ouders over de levensloop van een autistische jongen. De bestuurder beseft dat ze met dit werkelijke verhaal over Harry betekenis kan geven over de essentie van de hulpverlening. In het verhaal lezen de betrokkenen over de verstikkende regels van de instelling, de onverschilligheid van de behandelaars en het lijden van de jongen. Het verhaal maakt zichtbaar dat de behandeling is gestoeld op een verkeerde en nooit meer bijgestelde diagnose. En het verhaal laat zien dat het de jongen veel beter gaat als er een nabije relatie ontstaat tussen de jongen, zijn ouders en de begeleiders die samen een nieuw begeleidingsplan maken dat uitgaat van de behoeften van de jongen en zijn familie. Harry's boek is een begrip geworden binnen de instelling en uitermate betekenisvol als het gaat om de zijnswaarde van de instelling en de betekenis van het werk voor de geestelijk gehandicapten en hun familie.

Het presenteren van voorbeelden en het vertellen van verhalen zijn krachtige middelen om betekenis te geven aan gebeurtenissen. Krachtig zijn verhalen met een vertrekpunt dat zichtbaar maakt hoe het nu gaat en met een toekomstbeeld dat aangeeft wat wenselijk en mogelijk is. Adviesgroep Amsterdam heeft in een boekje het verhaal verteld hoe ze jongeren ruimte geeft om hun passie te volgen en aan een betere overheid te werken.[26] Ze laat daarmee ook zien dat overheidsorganisaties dynamisch en veerkrachtig kunnen zijn en hoe een moderne overheid eruit kan zien. InAxis is grensverleggend en creatief bezig met vernieuwing van het openbaar bestuur. De resultaten van innovaties worden verspreid in verhalen in magazines, op websites, tijdens congressen, op innovatiefestivals en in kleinschalige ontmoetingen tussen beleidsambtenaren, beleidsuitvoerders en burgers. De verhalen dragen bij aan verspreiding van ervaringen en ze stimuleren anderen om ook initiatief te nemen. Ook bij Jeugdformaat is veel aandacht voor het vertellen van verhalen over de initiatieven die de professionals nemen in voorbeeldige jeugdzorg. Het vertellen van verhalen is bij Jeugdformaat een strategische activiteit, omdat het politici, journalisten, beleidsambtenaren en ketenpartners laat zien dat er veel goed gaat in de jeugdzorg en dat een vernieuwende jeugdzorg mogelijk is door lokaal initiatief zonder dat ingewikkelde stelselwijzigingen nodig zijn.

Het vertellen van verhalen geeft richting en betekenis. Verleidelijke verhalen kunnen mensen inspireren en verhalen kunnen gemakkelijk worden doorverteld aan anderen. De interactie tussen verteller en gehoor nodigt uit tot uitwisseling en het zoeken naar betekenis.[25] In bedrijven warrelen doorgaans allerlei verhalen rond over de geschiedenis van de organisatie, de helden en de antihelden en over bijzondere gebeurtenissen. Die verhalen versterken de cultuur van de organisatie en voeden de impliciete waarden en normen. Ze dragen bij aan het beeld van 'hoe

we hier de dingen doen'. Uit de verhalen valt te leren hoe het er aan toe gaat en wat de waarden en normen zijn. Door nieuwe verhalen toe te voegen komt er ruimte voor verandering van de leidende waarden. Met nieuwe verhalen worden mensen in hun verbeeldingskracht geprikkeld en krijgen ze zicht op wensen, hoop en toekomst.[26]

Cultuurvernieuwers gebruiken verhalen om:

- het ongemak dat bestaat open te breken en bespreekbaar te maken;
- oude verhalen te nuanceren en daaraan nieuwe beelden en elementen toe te voegen;
- de buitenwereld binnen te halen in woord en beeld;
- een aantrekkelijk toekomstbeeld te schetsen en mensen daarvoor te inspireren;
- in het verhaal afscheid te nemen van de oude wereld;
- richting te geven door in het verhaal een toekomstbeeld te schetsen;
- mensen uit te nodigen mee te doen en samen zicht te krijgen op de toekomst.

Hoofdstuk

15

# Waarderend leiderschap

Leiders in cultuurverandering zijn zich bewust van het verleden en erkennen de bijdragen van hun voorgangers. Ze weten anderen te waarderen in hun bijdragen in het bedrijf. In een cultuurverandering betrekken ze anderen om mee te doen, geven ze ruimte voor emoties en zeggen ze eerlijk wat de verandering betekent voor de mensen in het bedrijf. Initiatiefnemers in cultuurverandering bouwen aan vertrouwen en waarderen verschil, omdat verschillen een bron kunnen zijn voor vernieuwing. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe leiders verschil waarderen, bouwen aan vertrouwen en conflicten benutten om een dialoog te openen over de culturele waarden in het bedrijf.

## Waarderen van verschil

Bij de fusie van KLM en Air France zijn er opmerkelijke verschillen tussen beide bedrijven. KLM onderscheidt zich door ondernemerschap, dicht op de markt, slagvaardig, pragmatisch en kostenbewust. De topman van Air France onderkent de verschillen. Al in de eerste bijeenkomst met het management maakt hij duidelijk dat Air France van KLM wil leren, vooral op het terrein van ondernemerschap en het nemen van risico's. Dit haalt veel argwaan weg. De mensen van KLM kunnen hun identiteit en trots behouden, ondanks dat Air France veel groter is. Aan de andere kant kijken de mensen van Air France meer naar de langere termijn. Hierdoor ontstaat er ruimte voor wat de KLM-ers van Air France kunnen leren. "Het grootste verschil is dat wij op korte termijn kijken, denken en actie ondernemen en daarom ook snelle beslissingtrajecten hebben en daar is de organisatie ook op ingespeeld. Terwijl Air France op de korte termijn minder flexibel is, maar een veel langere langetermijnvisie heeft. Als je dan kijkt op hoog niveau is dat fantastisch complementair. Als je goed kort op de bal spelen combineert met een goede langetermijnvisie, dan heb je het beste van beide werelden."

In de fusie van KLM en Air France worden verschillen onderkend en gewaardeerd. De bedrijven expliciteren waar ze goed in zijn en waarin ze de andere partner kunnen helpen. Daardoor ontstaat een samenwerkingscultuur waarin eigenheid en gezamenlijkheid samengaan. Bij de integratie van Tempo-Team en Vedior is er een sterke focus op de waarde die de integratie oplevert voor de klant. Om de krachten van beide organisaties te bundelen streeft het management naar gelijkwaardigheid tussen de fusiepartners. Dat is niet vanzelfsprekend, want Tempo-Team is groter, winstgevender en is de overnemende partij. Juist daarom maakt de nieuwe directie zichtbaar welke voordelen klanten kunnen ervaren als de krachten worden gebundeld. De twee directeuren van Tempo-Team en Vedior nemen samen de leiding in de integratie en geven daarmee het voorbeeld. In het transitieteam zitten de beste mensen van Vedior en Tempo-Team. Arcadis ontleent zijn kracht in de markt aan het bundelen van wereldwijde expertise met kennis van lokale omstandigheden en lokale netwerken. Als multinationale onderneming waardeert ze cultuurverschillen tussen landen zonder de kracht van haar eigen cultuur te verloochenen. Tolerantie ten opzichte van andere culturen en het zoeken naar consensus zijn Nederlandse cultuuraspecten die binnen Arcadis een belangrijke plaats innemen. Vanuit deze basisassumpties is het mogelijk om lokale verschillen te laten bestaan, waardoor de bedrijven in de verschillende landen snel kunnen inspelen op lokale omstandigheden en gebruik kunnen maken van lokale netwerken. De keerzijde van deze lokale oriëntatie is dat het lastig is om efficiëntiewinst te behalen door standaardisatie. Op basis van haar ervaringen uit het verleden kiest Arcadis niet voor een wereldwijd concern met

een functionele structuur. Ze kiest voor een transnationale onderneming, 'one firm based on strong local positions', met een netwerkstructuur om kennis te bundelen en internationale klanten optimaal van dienst te kunnen zijn.

Niet alleen waardering voor klanten en waardering voor de kracht van de ander spelen een rol. Bij cultuurontwikkeling gaat het er ook om de eigenheid van anderen in een team te waarderen en verschil te kunnen hanteren. De bedrijven in het onderzoek kiezen niet voor een consistente eenheidscultuur. Ze spelen met variatie en waarderen verschil. Tempo-Team weet dat het sterke teamgevoel ertoe kan leiden dat teamleden elkaar niet assertief genoeg aanspreken en dat conflicten worden toegedekt. Om dit te voorkomen werkt Tempo-Team met een vragenlijst om verschillen tussen teamleden zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Sommige mensen zijn goed in analyse. Anderen zijn sterk in creativiteit, ondernemerschap, cijfermatige sturing of het versterken van relaties. De verschillen helpen bij het samenstellen van teams en bij het erkennen en waarderen van verschillende kwaliteiten in een team. Bij de politie Amsterdam-Amstelland maakt de korpsleiding een koppeling tussen diversiteit, leiderschap en cultuur. Dat zorgt voor een brede blik op het diversiteitsvraagstuk waarmee de politie worstelt. In de cultuurverandering krijgt diversiteit een ruime betekenis en gaat het om het kunnen omgaan met variëteit en anders mogen zijn. Het gaat om collegiale acceptatie, om het delen van momenten van zwakte of angst, en om vertrouwen in elkaar. Door deze aanpak, die dicht bij de dagelijkse ervaring staat, ontstaat een leerproces waarin ruimte is voor variëteit in een cultuur van gelijkheid en rechtvaardigheid.

Het zichtbaar, bespreekbaar en hanteerbaar maken van culturele verschillen verlangt een sociale en emotionele sensitiviteit voor wat er gaande is. En het verlangt het vermogen om verschil te waarderen, conflicten te hanteren en een zekere mate van onverstoorbaarheid.[27]

Leiders die verschil waarderen:

- hebben oog voor verschillende kwaliteiten in bedrijven en waarderen die verschillen;
- zoeken naar mensen in hun eigen team die anders zijn dan zijzelf;
- brengen mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten bij elkaar;
- stimuleren dat verschillen zichtbaar en bespreekbaar worden;
- blijven betrokken als vanuit cultuurverschillen conflicten ontstaan;
- benutten conflicten over waarden als een kans om een waardevolle dialoog te openen.

## Bouwen aan vertrouwen

De innovatiemanager bij de Rabobank bestuurt zijn relatie met zijn opdrachtgever door zich transparant op te stellen en vertrouwen te wekken. “Hij maakt zich transparant, je kunt hem controleren en afrekenen. Op een gegeven moment presenteerde hij te bereiken doelstellingen, waarop iedereen in mijn omgeving riep: dat kan niet, dat lukt niet. Of: dat is te ambitieus, of: dat geloof ik niet! Hij maakte het echter inzichtelijk en meetbaar. Ik heb zijn claims op resultaat ook een aantal keer laten checken door mijn financiële mensen. Telkens kwam naar voren dat wat hij zei te hebben bereikt, ook klopte. Dat boezemt natuurlijk vertrouwen in.” In de richting van lokale bankdirecteuren bewandelt de innovatiemanager de weg van vertrouwensvorming. Hij bezoekt hen regelmatig en laat vorderingen en voordelen zien. Naar zijn mensen in het project is hij open en transparant over de voortgang en zorgt hij ervoor dat zijn mensen precies die factoren kunnen beïnvloeden die het voor hen mogelijk maken om succes te behalen. Hij zorgt dat er steun is, gaat geregeld met zijn mensen in gesprek en geeft mensen het vertrouwen dat zij bijdragen aan het succes van het project.

Bouwen aan vertrouwen is bij de samenwerking tussen KLM en Air France onmiskenbaar een succesfactor voor de fusie. De topman van Air France stemt in met een fusie waarin de KLM als vrijwel gelijkwaardige partner kan opereren. De gelijkwaardigheid komt tot uitdrukking in gezamenlijke optredens van de topmannen. Ze hadden evenveel spreektijd en hun verhalen vullen elkaar aan. KLM-medewerkers benoemen dit gezamenlijk optreden als een bron van vertrouwen. Vertrouwen is bij het reizigersbedrijf van de Nederlandse Spoorwegen de achilleshiel voor punctualiteit en kwaliteit van de dienstverlening naar reizigers. Ook Philips Recruitment werkt aan onderling begrip en vertrouwen. Verschillen worden zichtbaar en bespreekbaar gemaakt. Het waarderen van verschil zorgt ervoor dat samenwerking krachtiger wordt. De leidinggevenden die bij Albert Heijn de vernieuwing trekken, investeren in hun onderlinge relaties door elkaar echt te leren kennen en sociaal bewustzijn te organiseren naar elkaar. Ook Jeugdformaat bouwt aan vertrouwen bij haar medewerkers en bij externe relaties door open en optimistisch te zijn over voorbeeldige jeugdzorg.

Leiders in cultuurverandering tonen zelfvertrouwen en hebben overtuigingskracht, vooral op basis van inspiratie en omdat ze aansluiten bij de onderliggende drijfveren en waarden van medewerkers. Hun handelen is consistent en voorstelbaar en sluit aan bij de waarden die worden uitgesproken. De leiders in het onderzoek blijven optimistisch over de succeskansen, juist als er zich barrières voordoen of als het net even lastig gaat. Ze benadrukken de positieve kant van de visie, laten zien van waar ze gekomen zijn, maken zichtbaar welke voortgang is geboekt en ze geven anderen het vertrouwen dat ze waardevolle bijdragen leveren aan het

succes. De leiders in verandering vertrouwen belangrijke taken toe aan anderen, geven toegang tot gevoelige informatie, elimineren onnodige controles en bouwen een sterk team van mensen die de cultuurverandering dragen. Ze hebben oog voor de persoonlijke ontwikkeling van teamleden, creëren een open sfeer en bieden steun aan teamleden om hun taken tot een goed einde te brengen.[28]

Leiders in cultuurverandering werken aan vertrouwen door:

- een zelfbewuste en optimistische houding dat de verandering kan worden gerealiseerd;
- open en eerlijk te zijn over de situatie zoals die zich voordoet;
- de nadruk te leggen op de voortgang en wat al is bereikt;
- afspraken na te komen en te doen wat ze zeggen;
- consistent te handelen in overeenstemming met de beleden waarden;
- successen zichtbaar te maken en anderen daarin te laten delen;
- mensen te steunen in hun bijdragen aan de verandering.

## Fair proces

De leidende coalitie die binnen Albert Heijn veranderingen initieert, is transparant naar leden van het managementteam en naar medewerkers. De mensen weten dat een klein team nieuwe wegen verkent en ze voelen dat er veranderingen aankomen. “We hebben het management meegenomen en de vraag gesteld: Waar denk jij dat het naartoe moet? Door die beelden te verzamelen en uit te wisselen, krijgen mensen ook zelf inzicht in hun toekomst. Als er niet voortdurend wordt gedeeld waarmee we bezig zijn, ontstaat er achterdocht. Het komt erop neer een transparant en fair proces te organiseren. Het helpt bij de veranderingen om de richting duidelijk te hebben en je dan kwetsbaar op te stellen. Als je de plannen open en eerlijk uitlegt, dan voelen de mensen hoe je erin zit, waar je passie zit en waar je het lastig mee hebt gehad. Je moet vooral niet geheimzinnig doen over dingen die jezelf ook niet helemaal weet.” Het gaat er bij Albert Heijn ook om fair naar het verleden te zijn. Het gaat er niet om het verleden te diskwalificeren, maar om de organisatie te kwalificeren voor de toekomst. “Weten en openlijk erkennen dat visionaire mensen eerder de systemen hebben gebouwd waar wij nu de vruchten van plukken, dragen zeker bij aan ons succes.”

Als Arcadis in zwaar weer verkeert, presenteren de twee bestuursleden in alle openheid hoe het bedrijf ervoor staat. Ze zijn ook helder in de koers die ze willen varen om intern en extern het vertrouwen te herwinnen. Daarnaast zijn ze eerlijk over hun eigen rol in het geheel en zijn ze consequent in wat ze zeggen en wat ze doen. "Ze gaven zelf het voorbeeld. Open en transparant. Zorgen dat je in het proces van verandering niet te ver voor de troepen uitloopt. Samen optrekken. Helderheid over je strategie en je prioriteiten." Bij de fusie van KLM en Air France is expliciet afgesproken dat 'fairness' het leidende principe is in de fusie. Dit geldt voor carrièreperspectieven voor medewerkers, voor investeringsbeslissingen en voor ontwikkelingen op de thuisluchthavens. Bij verfgroothandel Olijslager roept de directeur alle medewerkers bij elkaar. Dat gebeurt wel vaker, bijvoorbeeld bij de jaarlijkse barbecue. Maar dit keer is het iets anders. Het bedrijf lijdt verlies en ingrijpen is onontkoombaar. De directeur is open en eerlijk over de financiële positie en de mogelijke gevaren en gevolgen. Hij geeft een richting aan om het bedrijf financieel gezond te houden. Enerzijds is dat blijven werken vanuit de kracht van het bedrijf, anderzijds door kostenbewust te handelen. Slechtlopende producten worden ingekrompen. Uitgaven worden strak gebudgetteerd en gevolgd. Hij snijdt als eerste in de kosten van het management en betaalt geen dividend aan de aandeelhouders uit. Het is, zoals de directievoorzitter van de NS het verwoordt: "Fair play en fair process staan centraal. Respect voor elkaar en elkaars vakmanschap. Laten zien hoe je wilt werken en je afspraken nakomen."

Uit vrijwel alle bedrijfsstudies komt naar voren dat openheid en eerlijkheid essentieel is in een veranderproces, zeker als dat veranderproces de cultuur van de organisatie raakt en alles wat vanzelfsprekend lijkt op zijn kop komt te staan. De leiders creëren duidelijkheid in onduidelijke situaties. Ze zijn eerlijk over wat ze zelf ook niet weten en nodigen anderen uit om mee te denken. Op deze manier creëren ze gelijkheid in het verzamelen en delen van informatie. Er ontstaat een gezamenlijk zoekproces naar de betekenis van een onzekere situatie. In dat zoekproces gaat het ook om het herkenen en erkennen van de emoties van anderen en bij henzelf. Het begrip 'fair process' komt letterlijk in meerdere bedrijven voor.[27] Een eerlijk proces kenmerkt zich door het betrekken van mensen bij beslissingen die hen raken. Er is begrip voor de gevoelens van anderen en ruimte om emoties te uiten.

Een eerlijk proces ontstaat als:

- betrokkenen de mogelijkheid hebben ervaringen te delen en de situatie te duiden;
- er ruimte is voor het uiten en delen van emoties;
- betrokkenen invloed kunnen uitoefenen op het procesverloop en de uitkomst ervan;
- het besluitvormingsproces transparant is;
- de uiteindelijke beslissing helder is en als rechtvaardig wordt ervaren;
- duidelijk is wat de beslissing voor individuen betekent;
- helder is wat op basis van de beslissing van mensen verwacht wordt.

Hoofdstuk

16

# Lerend leiderschap

Dit hoofdstuk gaat over manieren waarop mensen leren in cultuurverandering en wat de rol van de leider daarin is. Het gaat over het zichtbaar maken van resultaten, het accepteren en leren van fouten en het delen van rijke ervaringen.

## Resultaten zichtbaar maken

De directeur van verfgroothandel Olijslager wordt verkozen tot ondernemer van het jaar. "Toen ik hoorde dat ik ondernemer van het jaar was geworden, dacht ik meteen: die prijs wil ik niet hebben. Ik ben maar een onderdeel van de organisatie; de organisatie is succesvol. Deze situatie heb ik voorgelegd aan een lid van de raad van commissarissen. Die heeft me toen wel aangepakt en zei recht voor zijn raap: 'Je ontneemt je mensen een prijs waar ze recht op hebben en waar ze trots op kunnen zijn. En je laat een kans liggen om zichtbaar te zijn in je markt en aan hun toekomst te werken. Je bent juist egocentrisch als je de prijs niet accepteert.' Dat heeft me op andere gedachten gebracht." De directeur komt vervolgens op het idee om voor alle medewerkers een beker te laten maken met de tekst: 'Eén voor allen, allen voor één'. Alle medewerkers krijgen op het schilderscongres persoonlijk een beker uit handen van de directeur. Op deze manier laat hij zijn mensen meedelen in het succes en bevestigt hij de culturele waarde dat mensen met elkaar succes maken.

Vrijwel alle bedrijven in het onderzoek maken resultaten zichtbaar en vieren hun successen. Door aandacht te geven aan successen articuleren leiders wat belangrijk is in het bedrijf. Daarmee versterken ze hun culturele waarden. De directie van de Immigratie- en Naturalisatiedienst viert samen met de medewerkers dat de achterstanden zijn weggewerkt na zes maanden overwerk, waarin iedereen zijn steentje heeft bijgedragen. Het telefoonteam dat ketenpartners bedient, krijgt de uitnodiging om hun succesverhaal te vertellen: binnen twee jaar is het bereikbaarheidspercentage gestegen naar 80 procent en het aantal klachten gedaald met 95 procent. Naar de buitenwereld blijft de IND bescheiden, maar intern is het een feest als de ombudsman concludeert dat de IND een dienstverlenende en naar buiten gerichte overheidsorganisatie is geworden. Bij de Rabobank zijn de opbrengsten van het nieuwe klantsysteem zo evident dat het andere directeuren van lokale banken stimuleert om zich aan te sluiten. Klanten ervaren hun bank als dichterbij, ondanks de vermindering van het aantal bankkantoren. Vragen van klanten worden tweemaal zo snel beantwoord als voorheen. De doorlooptijd van offertes is drastisch verkort. De productafname per klant is gestegen en de klanttevredenheid toegenomen. Het bedrijf verdient de CRM-prijs voor haar veranderproces waar technologische, structurele en culturele verandering hand in hand gaan. InAxis maakt haar successen en leerervaringen zichtbaar in publicaties, interviews met betrokkenen, een eigen website en op congressen en kleine ontmoetingen.

Doordat leiders aandacht geven aan successen en de manier waarop die zijn behaald, ontstaan nieuwe opvattingen in het bedrijf over wat belangrijk is. Het draagt ook bij aan verspreiding van positieve ervaringen en aan de vorming van ideeën over de wijze waarop in het bedrijf gewerkt wordt. Het vertrouwen van een individu of een

team in een succesvolle cultuurverandering neemt toe als mensen al in een vroeg stadium van de verandering succes ervaren. Sceptici kunnen medestanders worden als ze voortgang en voordelen zien in een nieuwe manier van werken.[28]

Leiders in cultuurverandering laten voortgang zien en vieren successen door:

- voortgang zichtbaar te maken in cijfers, feiten, verhalen en gebeurtenissen;
- al in een vroeg stadium de eerste successen te boeken en die uit te vergroten;
- successen te delen in interne en externe communicatie, bijeenkomsten en congressen;
- met symbolen en voorbeelden te werken die het succes benadrukken;
- anderen te laten meedelen in behaalde successen.

## Leren van fouten

Arcadis leert van gemaakte fouten en weet op die manier een ingenieursbedrijf te vormen dat tot de wereldtop behoort. In de jaren vijftig houdt het bedrijf bij internationale overnames onvoldoende rekening met culturele verschillen. In de jaren zeventig doet Arcadis opnieuw veel internationale overnames. Deze keer is er onvoldoende aandacht voor de samenhang tussen de afzonderlijke bedrijven. Arcadis leert hiervan: ondoordachte diversificatie en buitenlandse overnames zonder lokale kennis zetten het voortbestaan van het bedrijf op het spel. De leerervaring is dat Arcadis alleen nog overnames doet als de overnamepartner een goed geleid bedrijf is met een stevige marktpositie die aansluit bij de kernactiviteiten en de kernwaarden van Arcadis. Een tweede leerervaring is dat de hoogstaande dienstverlening van Arcadis vorm krijgt in de relatie met klanten en dat lokale netwerken alleen zijn op te bouwen met mensen die de lokale cultuur kennen. Door stapsgewijze overnames blijft de organisatie bestuurbaar en door een stevige financiële rapportage blijft het bedrijf beheersbaar. Leren van fouten is bij Arcadis een essentieel onderdeel van ondernemerschap. In de woorden van de bestuursvoorzitter: “Succes heb je pas als je mislukkingen hebt gekend, tenzij je echt mazzel hebt. Je moet leren en het meest leer je van fouten.”

Om van fouten te leren is het nodig om het maken van fouten te erkennen en te accepteren. Om bij te sturen is het nodig om de voortgang en de resultaten van een verandering te monitoren en zichtbaar te maken. Tempo-Team komt na een

keuze om te gaan werken in specifieke klantsegmenten met schrik tot de ontdekking dat de omzet en de klanttevredenheid daalt in segmenten die niet expliciet zijn benoemd. De aandacht van de medewerkers gaat te veel uit naar de benoemde klantsegmenten en de aandacht voor de andere klantgroepen verslapt. De directie constateert dat de strategie op klantsegmenten wel heel krachtig maar ook heel ongenuanceerd is doorgevoerd. Ze komt tot de conclusie dat ze de lokale intelligentie heeft veronachtzaamd. Daarop gaat ze met medewerkers in gesprek en besluit ze lokaal ondernemerschap weer aandacht te geven en de kracht daarvan te waarderen. De directie van de Nederlandse Spoorwegen zet na de verzelfstandiging in de jaren negentig krachtig in op verbetering van de dienstverlening in combinatie met vernieuwing van de cultuur en de organisatie. Cultuurverandering wordt als voorwaarde gezien om een betere dienstverlening mogelijk te maken. Er komt een speciale opleiding voor het management waarin wordt benadrukt dat het anders kan en moet. De gedachte is dat de verandering een succes kan worden als alle leidinggevenden nieuwe vaardigheden aanleren en toepassen in hun dagelijkse werk. Tegelijkertijd wordt ook een wijziging ingezet in het operationele proces om rijdend personeel te koppelen aan vaste trajecten. Deze wijziging leidt tot een conflict tussen directie en personeel en uiteindelijk tot het vertrek van de directie. De nieuwe directie van NS Reizigers leert van de gemaakte fouten. Ze neemt afstand van een centraal ontwikkeld en strak geleid veranderprogramma Ook hier formuleert de directievoorzitter van NS Reizigers een leerervaring: “Het werkt niet om een leiderschapsstijl te gebruiken die zegt dat je de meute vloekend vooruit moet jagen. Respect voor elkaar en elkaars vakmanschap. Daar gaat het om. Laten zien hoe je wilt werken. Cultuur is een woord dat ik nooit gebruik. Ik probeer leiderschap te laten zien en daar komt iets uit voort.”

Bedrijven die werken aan cultuurverandering hebben veel aandacht voor leerprocessen.[29] Ze monitoren voordurend de voortgang van het veranderproces. De leiders dwingen zichzelf om hun eigen vooronderstellingen te onderzoeken en te onderbouwen met observeerbare feiten en gebeurtenissen. Ze stellen hun oordeel uit en testen hun ideeën door de mening te vragen van anderen binnen en buiten de organisatie. Ze gebruiken formele methoden om het veranderproces te volgen en investeren in formele en informele netwerken om de voortgang van de verandering na te gaan en om vast te stellen of er al resultaten zichtbaar zijn. Ze zijn niet bang om fouten te maken, omdat ze ervan overtuigd zijn dat ze die kunnen herstellen. Ze zien fouten als een kans om van te leren en zich te ontwikkelen. Als de fouten worden gemaakt op strategisch niveau en het voortbestaan in gevaar komt, dan is de impact groot op de culturele waarden van de organisatie. Juist in dit soort crisissituaties ontstaan impliciete normen wat wel en niet acceptabel is. Deze normen vormen de kiem voor onbewuste patronen over wat gebruikelijk en wenselijk is.

De cultuurveranderaars in het onderzoek leren van fouten doordat ze:

- de vinger aan de pols houden en de voortgang van de verandering zorgvuldig monitoren;
- reflecteren op hun eigen mentale modellen en de beperkingen daarvan;
- zich bewust zijn van de effecten van hun eigen gedrag en die open willen bespreken;
- hun oordeel uitstellen en hun vooronderstellingen toetsen voordat ze beslissingen nemen;
- anderen om hun mening vragen als ze een idee hebben;
- fouten erkennen en met anderen op zoek willen naar alternatieve strategieën;
- fouten zien als kansen om van te leren en deze leerervaringen met anderen willen delen.

## Ervaringen delen

Adviesgroep Amsterdam (AGA) is een onderdeel van de gemeente Amsterdam. Het delen van leerervaringen is ingebakken in de cultuur en werkwijze van AGA. De subcultuur van AGA richt zich op het aanmoedigen van eigen initiatief, integratie van leven en werken en identificatie met de maatschappelijke vraagstukken in plaats van een functie of afdeling. Bij AGA werken honderd mensen. Ze zijn academisch geschoold en hebben een aantal jaren ervaring opgedaan. Ze werken maximaal vier jaar bij AGA. Ze komen geregeld alle honderd bij elkaar om praktijkervaringen te delen en de nieuwste ontwikkelingen te bespreken in de stad. Binnen units en projecten zijn er geregeld leersessies om problemen te bespreken en leerervaringen te delen. Persoonlijke ontwikkeling, innovatie en mobiliteit staan centraal in de bedrijfsfilosofie. Alle medewerkers hebben een schaduwadviseur die hen helpt te reflecteren op de eigen werkpraktijk. In de vier jaar dat de mensen bij AGA in verschillende projecten werken, leren ze buiten vertrouwde kaders te kijken en concernbreed te denken. Ze ontwikkelen brede netwerken en nemen anderen mee in hun werkwijze. Als de adviseurs na vier jaar bij een andere dienst gaan werken, verspreiden ze hun werkwijze. Ze houden contact met andere diensten, brengen nieuwe perspectieven in en delen hun ervaringen.

De filosofie van AGA wordt gevoed door de leider, maar mensen nemen zelf de leiding over hun leerproces. De politie Amsterdam-Amstelland start een leerproces waarin de leidinggevenden zelf thema's aandragen waaraan ze willen werken. Deze aanpak zorgt voor flexibiliteit, ruimte en eigenaarschap. In de bijeenkomsten worden ervaringen gedeeld over diversiteit en de interne spanningen die diversiteit oproept. Juist door die spanningen ontstaat een leerproces waarin mensen ook hun eigen ervaringen en emoties inbrengen. Hierdoor ontstaat er een verdieping in het leerproces en komen onderliggende assumpties op tafel. Mensen in het politiekorps leren met elkaar, van elkaar en over elkaar. Bij de Rabobank ontstaat vrijwel vanzelf de behoefte van lokale bankdirecteuren om ervaringen te delen over de invoering van het nieuwe klantsysteem. De voorlopers zijn enthousiast en het succes is glashelder als de commerciële prestaties van medewerkers in de lokale banken bijna verdubbelen. Zij overtuigen hun collega-bankdirecteuren. De meest succesvolle lokale commerciële medewerkers worden ingezet als inspiratiebron en als trainers om het personeel in andere lokale banken te inspireren en te leren werken met het nieuwe systeem. Bij InAxis is het verspreiden van leerervaringen onderdeel van de dagelijkse werkpraktijk. Er is aandacht voor het verspreiden van innovatieve experimenten. InAxis ontwikkelt methodieken om te leren van experimenten, zoals kennisgesprekken en het werken met referentiegroepen van mensen uit vergelijkbare organisaties die het experiment nauwgezet volgen. En ze ontwikkelt tal van manieren om diffusie van kennis en adoptie van innovatie te stimuleren, zoals het verschaffen van risicokapitaal, adoptiesubsidies, leerkringen, leersessies, intervisiebijeenkomsten, podcasts, innovatiepatenten en innovatiefestivals.

Het delen van ervaringen en het inrichten van leerprocessen kan op vele manieren. Het basisprincipe is echter steeds gelijk: mensen bij elkaar brengen om in een open sfeer ervaringen uit te wisselen die aansluiten bij de eigen ambitie en anderen uitnodigen om vertalingen te maken naar de eigen werkpraktijk.[30]

Leren van ervaringen in cultuurverandering krijgt vorm als:

- mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces;
- persoonlijke ontwikkeling wordt gewaardeerd en is gekoppeld aan persoonlijke ambities;
- meerdere perspectieven op een situatie mogelijk zijn en besproken kunnen worden;
- ruimte wordt geboden waarin mensen eigen visies formuleren en die bespreken met anderen;
- mentale modellen en impliciete vooronderstellingen bespreekbaar zijn;
- defensieve routines besproken kunnen worden;
- veiligheid aanwezig is om emoties te bespreken en onzekerheden te laten zien;
- bestuurders en leidinggevenden hun eigen leerervaringen zichtbaar maken.

Hoofdstuk

17

# Conclusies leiding nemen in cultuurverandering

Het slothoofdstuk van dit deel bevat conclusies over de rol van mensen die initiatief nemen in het veranderen en ontwikkelen van een organisatiecultuur. Het gaat over leiders in cultuurverandering die richting en ruimte geven. Er worden vijf leiderschapsvormen onderscheiden en ik ga na welke vorm van leiderschap het best past bij cultuurverandering. Specifiek ga ik in op transformationeel, betekenisvol en authentiek leiderschap. Dit hoofdstuk besluit ik met het onderscheid tussen schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling.

*Leiders en initiatiefnemers*

Dit deel van het boek bevat tal van voorbeelden en concrete gedragingen van leiders die succesvol aan cultuurverandering werken. Uit dit deel zou de onjuiste conclusie kunnen worden getrokken dat cultuurverandering vooral een zaak is van topmanagers. Dit deel gaat niet over topmanagers, maar vooral over mensen die hun nek uitsteken en een leidende rol nemen in een cultuurverandering. Topmanagers zijn vaak initiator en zonder steun van topmanagers is cultuurverandering lastig. Toch ben ik in alle praktijkstudies mensen tegengekomen die initiatief nemen, bestaande patronen ter discussie stellen en hun nek uitsteken. Mensen die hun ambities willen realiseren of uit een gevoel van professionele schaamte aan de slag gaan en het anders willen. Het zijn de jeugdhulpverleners bij Jeugdformaat, de monteurs bij KPN, de scharrelambtenaren bij Binnenlandse Zaken, de managers van Professional Services bij Albert Heijn, de recruiters bij Philips, het middenmanagement bij de IND, de verkopers bij Olijslager, de vestigingsmanagers bij Content, de politiemensen in Amsterdam. Mensen nemen niet de leiding in een cultuurverandering vanwege hun positie, maar vanuit een oprecht gevoel dat het anders moet dan het nu gaat. Zij tonen leiderschap door initiatief te nemen en een richting in te gaan die de moeite waard is.

*Richting en ruimte geven*

De leiders in dit onderzoek geven richting door betekenis te geven aan onduidelijke gebeurtenissen. Ze hebben meer oog voor mogelijkheden dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar de organisatie voor staat en voor gaat en ze weten wat hun mensen beweegt. Ze zijn een rolmodel voor anderen en doen wat ze zelf 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, aanlokkelijke 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 zijn niet bang om hun formele positie te benutten. Ze geven grenzen aan en zijn uiterst helder in wat ze niet willen. Ze gebruiken hun positie ook om coalities te vormen van interne en externe supporters die de verandering helpen vormgeven. Ze zijn bereid tot spelerswisseling als dit de transformatie vergemakkelijkt. De leiders blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar.

*Effectieve leiderschapstijlen voor cultuurverandering*

In de leiderschapstheorie worden verschillende leiderschapsstijlen onderscheiden.[31] Deze verschillende stijlen zijn in tabel 17.1 samengevat.

Tabel 17.1 Vormen van leiderschap

| Ondernemend | Autocratisch | Transactioneel | Participatief | Transformationeel |
|---|---|---|---|---|
| Heeft plezier | Stelt doelen | Stuurt en regelt | Geeft richting | Geeft leiding |
| Innoveert | Intimideert | Administreert | Ontwikkelt | Innoveert |
| Creëert business | Behoudt macht | Behoudt kracht | Continueert | Creëert visie |
| Doelgericht | Machtsgericht | Systeemgericht | Mensgericht | Toekomstgericht |
| Bouwt | Controleert | Monitort | Consulteert | Inspireert |
| Zoekt kansen | Zoekt positie | Zoekt problemen | Zoekt mogelijkheden | Verbeeldt toekomst |
| Wat en hoe | Wie en wanneer | Hoe en wanneer | Wat en waarom | Wat, wie, waartoe |
| Doet goede dingen | Doet dingen | Doet dingen goed | Doet dingen goed | Doet goede dingen |

Kijkend naar het leiderschapsgedrag in de organisaties van het onderzoek gaat het bij succesvolle cultuurverandering vooral om een combinatie van transformationeel en participatief leiderschap. Ruwweg is te stellen dat de leiders in cultuurverandering zich aan de rechterkant van het spectrum bevinden. Hierbij merk ik op dat er in het onderzoek geen startende ondernemingen zijn betrokken. Bij startende ondernemingen vormen de oprichters de cultuur van hun bedrijf. Ze doen dat vanuit een krachtige drijfveer en een heldere visie. Ze zoeken mensen die daarbij passen en mee willen doen. Startende ondernemers *zijn* hun bedrijf en ze vormen de cultuur die bij hen past. De organisaties in het onderzoek zijn al langer bestaande bedrijven met een robuuste cultuur. In die situatie vertonen leiders vooral een transformationele en participatieve leiderschapsstijl om een cultuurverandering op gang te brengen. Dit wil niet zeggen dat leiders in cultuurverandering geen gebruikmaken van macht. Dat doen ze zeker, zij het spaarzaam en niet vanuit een autocratische houding. Macht wordt gebruikt om problemen te articuleren, grenzen aan te geven, barrières te doorbreken, spelers te wisselen en ruimte te maken voor vernieuwing. Vooral in crisissituaties nemen topmanagers de leiding en zeggen ze waar het op staat en waar het naartoe gaat. Leiders in cultuurverandering zijn echter niet gericht op het vergroten van hun machtspositie. Ze werken niet positioneel, maar transformationeel en betrekken anderen in de cultuurverandering. In essentie zetten ze zich in voor het vergroten van het vermogen van de gemeenschap om op eigen kracht haar eigen toekomst te vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren.[32] Leiders in cultuurverandering werken transformationeel, geven betekenis en zijn authentiek. In de volgende drie paragrafen ga ik hierop wat dieper op in.

### *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, explorerend en hebben een brede interesse. Ze hebben een lerende instelling, kennen zichzelf met hun sterke en zwakke kanten. Ze hebben het vermogen om verbanden te zien tussen uiteenlopende ontwikkelingen en zien in wat een

incidentele verstoring is van een werksysteem en wat symptomen zijn voor fundamentele verandering. Ze zijn zich bewust van de waarden en normen van een sociaal systeem en onderkennen 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 ze weten hoe ze bestuurstechnisch moeten opereren om conflicten op te lossen en cultuurveranderingen te realiseren.[33]

*Betekenisvol leiderschap*

Betekenisvolle leiders schenken 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. In deze interacties vormen ze samen met anderen de cultuur van organisaties. Ze vertellen ook verhalen en inspireren daarmee anderen.

*Authentiek leiderschap*

De leiders in dit onderzoek 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 zich in de organisatie afspeelt 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, geven eerlijke feedback en zijn niet bang om emoties bespreekbaar te maken.

*Schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling*

De transformationele leiders in de studie maken een keuze met welke aanpak ze een cultuurverandering tot stand brengen. In het voorgaande deel was al te zien dat ze vooral kiezen voor een stapsgewijze en interactieve veranderaanpak. De keuze voor een specifieke veranderaanpak is nu verder te verhelderen. In crisissituaties kiezen leiders vaak voor een drastische wijziging van de strategie en de structuur en voor een schoksgewijze verandering van de bestaande cultuur. In tijden van voorspoed kiezen leiders eerder voor een geleidelijke verandering van de strategie en de structuur en voor een continu proces van cultuurontwikkeling.

In het onderzoek onderkennen vijf organisaties een externecrisissituatie. In deze bedrijven nemen topmanagers het initiatief voor een diepgaande verandering van strategie, structuur, systemen en cultuur. Ze benoemen de problemen, bouwen een leidende coalitie, formuleren een nieuwe visie, zetten een strategie uit, kiezen voor een andere klantbenadering, investeren in hun dienstverlening, wijzigen structuren, besparen kosten en introduceren nieuwe waarden. In drie

organisaties staat de legitimiteit van de organisatie op het spel. Ook hier neemt de leiding het initiatief voor een diepgaande verandering. Ook zij formuleren een nieuwe visie en investeren in vernieuwing. Ze richten zich echter vooral op vernieuwing van de dienstverlening, de samenwerkingsrelaties en de culturele waarden. De topmanagers van de bedrijven waarvan het voortbestaan of de legitimiteit onder druk staat, raken niet in paniek. Ze zorgen voor een goede financiële basis, behouden focus op hun markt en gaan energiek te werk. Ze leggen de nadruk op hun unieke kracht en zoeken naar nieuwe marktmogelijkheden. Ze besparen op kosten en kiezen voor decentrale sturing van marktgerichte activiteiten. Ze profileren hun sterke punten en blijven innoveren.

De organisaties die geen crisis ervaren, kiezen ervoor om hun strategie, structuur, systemen en cultuur geleidelijk te ontwikkelen. Ze leggen de nadruk op continuïteit, bevestigen bestaande waarden en tonen veel vertrouwen in de kracht van de medewerkers en leidinggevenden. Ze nodigen de medewerkers en leidinggevenden uit om te participeren in het veranderproces. Succesvolle bedrijven met een sterke organisatiecultuur kiezen vaak voor een proces van geleidelijke cultuurontwikkeling. Een fundamentele cultuurwijziging is niet nodig en is bovendien lastig, omdat mensen de reden voor een verandering niet zien. Bovendien is de cultuur lastig te doorgronden, omdat mensen zich van veel culturele waarden en basisassumpties niet meer bewust zijn. Schoksgewijze cultuurveranderingen komen in succesvolle bedrijven niet veel voor. Nu is het mogelijk om het in deel I beschreven onderscheid tussen schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling te verrijken met leiderschapsgedrag dat is vertoond in de organisaties die werken aan succesvolle cultuurverandering. Tabel 17.2 geeft een mooi inzicht in wat leiders in specifieke situaties doen om de cultuur van hun organisatie succesvol te veranderen.

Tabel 17.2 Schoksgewijze cultuurverandering en geleidelijke cultuurontwikkeling[34]

| Leiderschapselementen | Schoksgewijze cultuurverandering | Geleidelijke cultuurontwikkeling |
|---|---|---|
| Waargenomen situatie | Crisis die het voortbestaan bedreigt of de legitimiteit onder druk zet | Geen serieuze crisis die een bedreiging vormt voor het voortbestaan |
| Visie en missie | Nieuwe visie, missie en business-idee<br>Nieuwe klantbenadering en marktpositie | Versterken bestaande visie en missie<br>Zoeken naar innovatiemogelijkheden |
| Actiegerichtheid | Wijziging van strategie en structuren<br>Versterken marktgerichtheid<br>Kostenreductie | Aanscherping strategie en structuren<br>Versterken klantgerichtheid<br>Kostenbewust handelen |
| Culturele waarden | Formuleren nieuwe culturele waarden<br>Inbedden van nieuwe waarden | Bevestigen bestaande culturele waarden<br>Waarborgen van culturele waarden |

| | | |
|---|---|---|
| Leiderschapsgedrag | Formuleren visie met leidende coalitie<br>Expliciteren nieuwe strategie<br>Articuleren nieuwe kernwaarden<br><br>Geven verhelderende voorbeelden<br>Gebruiken feiten en symbolen<br>Communiceren hoge verwachtingen<br>Organiseren samenspel<br>Acteren als rolmodel<br>Beroep op vertrouwen<br>Vieren successen<br>Leren van fouten | Ontwikkelen visie met brede coalitie<br>Bevestigen succesvolle strategie<br>Expliciteren bestaande kernwaarden<br>Vertellen betekenisvolle verhalen<br>Gebruiken feiten en symbolen<br>Communiceren hoge verwachtingen<br>Organiseren samenspel<br>Acteren als rolmodel<br>Geven vertrouwen<br>Vieren successen<br>Leren van fouten |
| Leiderschapskwaliteiten | Omgevingsbewust<br>Sociaal bewust<br>Zelfbewust<br>Expressief en zekerheid biedend<br><br>Reputatie en kwaliteit als crisismanager | Omgevingsbewust<br>Sociaal bewust<br>Zelfbewust<br>Overtuigend en vertrouwenwekkend<br>Reputatie als betrouwbaar leider |
| Attributie van volgers | Succes in crisismanagement | Succes in betekenisvol leiderschap |

Leiders die worden geconfronteerd met een crisissituatie starten vaak met een schoksgewijze cultuurverandering. Ze laten de crisis niet onbenut. Een nadeel van de schoksgewijze cultuurverandering is dat de leider die de organisatie heeft gered als held wordt beschouwd. Dit kan leiden tot een afhankelijke opstelling van de leider door het stagneren van de cultuurverandering. Daarom stappen leiders die zijn begonnen met een schoksgewijze cultuurverandering over naar geleidelijke cultuurontwikkeling waarin ze er met anderen aan werken om de culturele waarden te waarborgen en ruimte te maken voor verdere vernieuwing. Leiders in organisaties die niet in crisis verkeren, kiezen eerder voor een geleidelijke en continue cultuurontwikkeling. Ook deze keuze heeft nadelen. Een sterke cultuur kan ertoe leiden dat mensen in de organisatie vasthouden aan succesformules uit het verleden en zich afsluiten voor wat er in de omgeving gaande is. Leiders kunnen zelf zo verbonden raken met de bestaande cultuur en de omgeving dat ze alleen nog heel selectieve signalen opvangen over wat er in de omgeving gebeurt. Jaren van succes kunnen ook leiden tot overmoed en het nemen van te grote risico's. Het behouden van omgevingssensitiviteit is bij stapsgewijze cultuurontwikkeling essentieel. Welke keuze ook wordt gemaakt voor de aanpak van de verandering, het is voor leiders in cultuurverandering een hele toer om de bestaande cultuur te doorgronden en de juiste interventies te kiezen om veranderingen te realiseren. Over interventies die de leiders in het onderzoek hebben gebruikt, gaat het volgende deel.