



Leiders in cultuurverandering: misvattingen en essenties

Jaap Boonstra

Deze management topic gaat over leiders in organisaties. Daarmee doel ik niet op klassieke opvattingen over leiderschap. Het gaat in deze topic om leiders die een verandering willen realiseren en verschil willen maken.

Een *klassieke* definitie van leiderschap is het beïnvloeden van anderen om hen iets te laten doen wat ze uit zich zelf niet zouden doen. In een andere definitie van leiderschap gaat het om de mogelijkheid om sancties te gebruiken om daarmee de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden. Dit roept bij mij het beeld op van leiders die altijd hun zin willen hebben. In deze opvattingen liggen macht en leiderschap wel heel dicht bij elkaar.

In de *formele* definitie van leiderschap gaat het om personen die als leider zijn aangesteld en daar rechten en plichten aan ontlelen. De leider is dan primair verantwoordelijk voor het formuleren van organisatiedoelen en de manier waarop die doelen worden gerealiseerd. Deze definitie ontkent informeel leiderschap en gaat eraan voorbij dat mensen in een organisatie wel eens heel verschillende doelen kunnen hebben. Het is bovendien de vraag of er altijd wel helderheid bestaat over de doelen van een organisatie.

Dan is er nog de *transactionele* omschrijving van leiderschap. Het gaat nu om een ruilrelatie tussen leiders en volgers. In deze ruilrelatie vraagt de leider aan anderen om iets te doen en geeft daar iets voor terug. De meest basale ruilrelatie is loon voor werk. Maar het kan

ook gaan om het doen van beloften voor het verkrijgen van steun of om het bieden van zekerheid voor instemming met een verandering. In deze 'voor wat hoort wat' opvatting wordt de ruilrelatie voorgezet zolang beide partijen daar voordeel bij hebben.

Bij *transformationele* definitie van leiderschap gaat het erom dat de leider anderen weet te motiveren. Dat kan bijvoorbeeld door een aantrekkelijke visie te formuleren, door aan te sluiten bij de behoeften van volgers of door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen waarmee mensen hun doelen kunnen realiseren. Leiderschap is hier de kunst van het verleiden.

Over al deze vormen van leiderschap gaat deze management topic dus niet. In deze topic gaat het om initiatiefnemers, gangmakers en zingevers. Mensen die hun nek uitsteken om duurzame veranderingen te realiseren. Het gaat om mensen die de leiding nemen en bereid zijn om leiding weg te geven aan anderen.

Deze management topic kent twee delen met elk zeven items. In Deel 1 ruik ik zeven misvattingen op over leiders in organisaties. In Deel 2 bespreek ik zeven essenties van leiders in cultuurverandering. Deze topic besluit met enkele conclusies en een andere kijk op leiderschap.



Zeven misvattingen over leiderschap

In dit deel stel ik zeven misvattingen over leiderschap aan de kaak. Het opruimen van deze misvattingen kan helpen om zelf de leiding te nemen in een verandering in uw eigen organisatie.

Misvatting 1: Leiders zijn helden die een bedrijf redden

Leiderschap wordt vaak geassocieerd met daadkrachtige en dynamische personen die bedrijven redden, overwinningen behalen en de loop van de geschiedenis veranderen. De leider als held komt in veel mythen, legenden en verhalen terug. Maar leiders zijn lang niet altijd de helden die een organisatie redden. Natuurlijk zijn er topmannen die een bedrijf er bovenop helpen, maar dat doen ze nooit alleen. Het gaat bij het initiëren en realiseren van veranderingen niet om leiders die als een held een bedrijf redden. Het gaat om het organiseren van samenspel om vernieuwing mogelijk te maken. Natuurlijk zijn daar initiatiefnemers voor nodig. Het initiatief voor verandering kan overal liggen, bij leidinggevenden, professionals, medewerkers of zelfs betrokken klanten. Het kan gaan om een innovatiemanager die vernieuwing op gang brengt, om een politieagent die werkt aan diversiteit in het korps, of om jeugdzorgwerkers die nieuwe samenwerkingsvormen realiseren om jeugd een toekomst te geven. Het gaat bij leiding geven aan vernieuwing om mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen.

Misvatting 2: Leiders zijn mannen die een topositie bekleden

Het idee bestaat dat je leiders vooral tegenkomt in de top van een bedrijf. Meestal zijn dat mannen van stavast. Dit sluit aan bij de definitie van leiderschap dat het de taak van een leider is om de activiteiten van mensen in het bedrijf te richten op het behalen van doelen en resultaten. Het weerspiegelt het idee dat leiders in de top bewust invloed uitoefenen op anderen. Ze formuleren visies, stellen doelen, structureren het werk en stimuleren samenwerking om voorafgestelde doelen te behalen en resultaten te boeken. Veel van de lange termijn ideeën van topmanagers worden nooit geïmplementeerd. Als de leider dan druk gaat uitoefenen om zijn idee te verwezenlijken, zoeken mensen in het bedrijf zekerheid in oude omgangsvormen en werkwijzen. Ze nemen geen initiatief meer, omdat ze bang zijn daarop te worden

afgerekend. Dat vergroot de kans dat er bij een nieuwe crisis weer een roep is om leiders die de held kunnen spelen. De gedachte dat leiders een topositie bekleden, komt voort uit een klassieke denkwijze over organiseren. In deze denkwijze ligt de nadruk op hiërarchische posities en regels. De formele rol en status van mensen is dan belangrijk. Het is onzin dat leiders synoniem zijn aan topmannen. Het zou betekenen dat andere mensen geen leiderschap kunnen tonen. Het tegendeel is waar. Bij initiatieven voor vernieuwing zijn vaak informele leiders betrokken met een uitgebreid netwerk binnen en buiten de organisatie. Deze informele leiders zorgen voor verspreiding van innovatieve praktijken. Dit betekent niet dat topmanagers onbelangrijk zijn in vernieuwingsprocessen. Leiders in de top spelen een rol in de vorming van de identiteit van een bedrijf en ze kunnen ruimte maken voor vernieuwing. Maar echte vernieuwing start meestal bij informele netwerkleiders die gaan experimenteren.

Misvatting 3: Als je aan de top zit kun je echt leidinggeven

Veel managers die de top van de hiërarchie hebben bereikt, ontdekken al snel dat hun rol heel anders is dan ze zich hadden voorgesteld. Leidinggeven blijkt helemaal niet zo eenvoudig. Veel nieuwe topleiders worden overrompeld door de hoeveelheid externe contacten en de eisen die aan hen worden gesteld. Als de nieuwe topmanager uit het bedrijf voortkomt, blijkt het niet eenvoudig om los te komen van de dagelijkse realiteit binnen het bedrijf. Als de topmanager van buiten het bedrijf komt, is het erg lastig om te leren hoe het nieuwe bedrijf werkt en te achterhalen wat de ingesleten gewoonten en patronen zijn. Het blijkt onmogelijk om alle facetten van de onderneming te overzien en bij alle beslissingen betrokken te zijn. De manager in de top van een bedrijf heeft zonder twijfel de meeste formele macht in de organisatie. Maar al snel blijkt macht paradoxaal: hoe meer macht je hebt, hoe moeilijker het is om die te gebruiken. Topmanagers die hun macht gebruiken door eenzijdig besluiten te nemen, komen van een koude kermis thuis. Het geven van bevelen kan leiden tot verzet en defensief gedrag. Het terugfluiten van een beslissing van een middenmanager kan demoraliserend werken voor de manager en de mensen om hem heen. Dergelijke acties duiden op onmacht en op het falen van topmanagers om hun strategische visie helder te communiceren. Veel

nieuwe topmanagers gaan er vanuit dat ze vanuit hun positie ultiem gezag hebben. Ze komen er al snel achter dat de situatie veel gecompliceerder is. De topmanager staat dan wel aan de top van de managementhiërarchie, maar moet rapporteren aan de Raad van Commissarissen, aan de aandeelhouders of aan politieke principalen. Deze mensen beoordelen de bereikte resultaten en kunnen strategische plannen afwijzen. Bovendien is het voor topmanagers niet eenvoudig om aan betrouwbare informatie te komen. Ze worden overspoeld met informatie, maar betrouwbare informatie is schaars. Alle informatie die de top bereikt, is gefilterd. Soms met de beste bedoelingen en soms met minder goede bedoelingen. Tot slot worstelen veel topmanagers met de balans tussen werk en privé. Soms lijken ze zelfs geen baas meer te zijn over hun eigen leven.

Misvatting 4: Je hebt leiders en je hebt volgers

In de traditionele opvatting gaat het bij leiderschap om het beïnvloeden van de houding en het gedrag van volgers in een gewenste richting en het richten van volgers op de doelen van de organisatie. De leider staat voor de vraag wat hij voor zijn of haar volgers kan doen om hen te bewegen tot een gewenste bijdrage. Later komt daar het inzicht bij dat leiders ook een taak hebben in het creëren van een positief groepsklimaat en in het stimuleren van teamwerk. Nog later komt er aandacht voor emotionele aspecten van leiderschap en de manier waarop leiders aansluiten bij de waarden van hun volgers. Leiders hebben dan een fijne neus voor de motieven van hun volgers. En die volgers hebben een fijne neus wat de leider voor ogen heeft. Leiderschap is niet alleen een rationeel proces maar ook een sociaal beïnvloedingsproces. De meeste leiderschapstheorieën gaan over leiders, wat hun eigenschappen zijn, welk gedrag ze vertonen en wat leiders effectief maakt. De laatste jaren is er ook aandacht voor het gedrag van volgers en voor de vraag hoe volgers kunnen helpen om leiders effectiever te maken. Boeiend vind ik dat volgers effectiever zijn als ze zich onafhankelijk opstellen van de leider en zelf een actieve rol kiezen. Volgers zijn in staat om leiding te nemen en ze kunnen de leidende rol van anderen ontkrachten. Het gaat in organisaties niet om leiders die de leiding nemen en volgers die daarin volgend zijn. Het gaat om een samenspel tussen leiders en volgers waarbij leiders in de top de leiding in veel gevallen maar beter letterlijk kunnen

weggeven aan anderen. Daarmee maken ze het mogelijk dat anderen initiatief kunnen nemen in het realiseren van veranderingen en het behalen van resultaat.

Misvatting 5: Je hebt managers en leiders en die leven in gescheiden werelden

Een veel gehoorde opvatting is dat managers en leiders verschillende type mensen zijn en dat managers de dingen goed doen en leiders de goede dingen doen. Als je het zo stelt, is het niet verbazingwekkend dat veel mensen ambiëren om een inspirerend leider te zijn en weinig mensen nog een goede manager willen zijn. Wat is toch dat erotiserende van leiderschap? Leiderschap en management lijken twee verschillende werelden. De werelden van leiders en managers zijn echter niet gescheiden. Het gaat om een kunstig balanceren met waardering voor de kwaliteiten van beide werelden. De wereld van leiders en managers vallen samen in het streven om een organisatie financieel gezond en toekomstgericht te houden. Het gaat niet om verschillende type mensen; het gaat om verschillende processen die samenhangen. Het intern beheersen en regelen is vereist om de bedrijfsvoering op orde te houden en te weten hoe het er voor staat. Het intern samenbrengen en stimuleren van mensen is nodig om enthousiasme te houden. Een externe koers en het boeken van resultaten in de buitenwereld is noodzakelijk om lange termijn resultaten te boeken en het verkennen en vernieuwen is essentieel om te innoveren en een goede marktpositie te behouden. De uitdaging is om binnen complexe structuren ruimte te scheppen waarin mensen trots kunnen zijn op het resultaat van hun werk en bijdragen aan vitaliteit van een organisatie. Het besturen van een organisatie vereist niet alleen inspirerend leiderschap maar ook hoogwaardige managementvaardigheden.

Misvatting 6: Leiders moeten urgentie voor verandering creëren

In veel managementboeken lees je dat het nodig is om een urgentiebesef te creëren voordat mensen willen veranderen. Het gaat om het creëren van een 'burning platform' om mensen in beweging te krijgen. De heersende gedachte is dat veranderen alleen onder druk mogelijk is. Natuurlijk, als een bedrijf in crisis verkeert, is het zaak om open en eerlijk te vertellen hoe het er voor staat. Leiders zullen een crisis altijd aangrijpen



om veranderingen door te voeren. Maar een interessante vraag is waarom de crisis niet is voorzien? Wellicht zijn omgevingssignalen niet opgevangen of zijn de interne systemen niet onder controle. Dat duidt dan toch meer op falend leiderschap. Of misschien komt een crisis de leider juist goed uit omdat hij dan de held kan spelen en zijn reputatie kan vestigen. Hoe dan ook, het is onzin dat de boel in de fik gestoken moet worden en dat urgentiebesef nodig is om te veranderen. Een crisissituatie kan zelfs averechts werken als die crisis leidt tot onzekerheid en verlamming. Een crisis kan een aanleiding zijn voor een verandering, maar is geen voorwaarde voor verandering. Een duidelijke ambitie en een visie op de toekomst is dat wel. Minstens zo essentieel is een duidelijk beeld van de klantwaarde die het bedrijf wil leveren. Bedrijven die succesvol zijn in diepgaande veranderingen, hebben helder voor ogen wie hun klanten zijn, wat de behoeften van deze klanten zijn en hoe ze daaraan invulling kunnen geven. Dit wil niet zeggen dat ze al volledig gericht zijn op klantwaarde. Juist de spanning tussen de huidige dienstverlening en de wensen van klanten zorgt voor energie om veranderingen door te voeren. Het gaat bij veranderen niet om het organiseren van een crisis, maar om het organiseren van verlangen.

Misvatting 7: Leiding geef je aan anderen

Het is een wijdverspreide misvatting dat je leiding geeft aan anderen. Leiding geef je vooral aan jezelf. Het is de kunst om je ego in toom te houden en je niet tot held te laten maken. Het is oppassen geblazen als je in interviews meer over jezelf praat dan over het bedrijf. En het is een waarschuwingssignaal voor toezichthouders als je levensstijl overdadiger is dan die van andere bestuurders. Als je iedere keer op het podium wordt gehesen, is het tijd om jezelf af te vragen hoe dat zo komt. En als je weinig bezigheden meer hebt die niet te maken hebben met het bedrijf, is dat een teken om stil te staan bij je eigen rol. Leidinggeven doe je vooral vanuit je zelf met een sterk zelfbewustzijn over je sterke en zwakke eigenschappen. Dit zelfbewustzijn kunnen leiders voeden door hun eigen persoonlijke biografie te kennen. Het gaat dan om antwoorden op de vraag wie je bent en wat je heeft gemaakt tot wie je bent. Leiders geven leiding aan zichzelf door stil te staan bij de eigen levensloop. Welke mensen, gebeurtenissen en plaatsen hebben je gevormd tot wie je bent? Welke overtuigingen zijn hieruit

ontstaan? Het kan helpen om uit de eigen comfortzone te stappen en plekken te bezoeken waar je eigen routines niet meer werken en waar je kernovertuigingen niet vanzelfsprekend zijn. Effectieve leiders organiseren eerlijke feedback over henzelf, en hun gedrag. Ze vragen anderen in hun omgeving wat ze goed hebben gedaan, wat behulpzaam was voor anderen, wat ze beter achterwege kunnen laten en wat ze voortaan beter anders kunnen doen. Leiders die leiding geven aan zichzelf zijn continu op zoek naar manieren om zichzelf te leren kennen en zichzelf te verbeteren.

Enkele tussentijdse conclusies

We hebben zeven misverstanden over leiderschap uit de weg geruimd. Leiders zijn niet de helden die de organisatie redden en leiders vind je niet alleen in de top van een organisatie. Iedereen in een organisatie kan initiatief nemen, betekenis geven aan gebeurtenissen of een vernieuwing op gang brengen. Het is dan ook een illusie dat je pas leiding kunt geven als je een toppositie hebt bereikt. Ook het onderscheid tussen leiders en volgers blijkt een fictie. Mensen in de uitvoering kunnen de leiding nemen in vernieuwingsprocessen en formele leiders kunnen daarin volgend zijn. Leiders en managers zijn geen verschillende type mensen en ze leven ook niet in verschillende werelden. Management en leiderschap zijn twee kanten van dezelfde medaille. Om verandering op gang te brengen is urgentie geen noodzaak. Een inspirerend toekomstbeeld is dat wel. Tot slot geef je leiding niet alleen aan anderen, maar vooral ook aan jezelf.

Het woord 'leider' zorgt voor veel verwarring omdat het wordt geassocieerd met helden en topmanagers. Het woord impliceert een afstand tussen leiders en volgers en het geeft voeding aan het onjuiste idee dat leiders en managers verschillende type mensen zijn. Het is handiger om afstand te nemen van het woord leider. We kunnen beter spreken over initiatiefnemers, zingevers en gangmakers.

Nu we de misverstanden over leiderschap uit de weg hebben geruimd, kunnen we een nieuwe omschrijving geven voor leiderschap. Het gaat dan om een sociaal proces waarin een individueel lid van een groep betekenis geeft aan gebeurtenissen en samen met anderen een toekomstvisie creëert, relaties onderhoudt en samenwerking organiseert om gezamenlijk een toekomst vorm te geven.

Zeven essenties van leiders in cultuurverandering

Dit tweede deel van deze management topic gaat over leiders die succesvol aan cultuurverandering werken. Leiders in cultuurverandering zijn mensen die initiatief nemen, hun nek uitsteken en bestaande patronen in discussie brengen. Verandering van organisatiecultuur is niet alleen een zaak van topmanagers, ook al is een cultuurverandering lastig zonder hun steun. Het initiatief voor verandering kan vanuit elke rol en positie genomen worden. Dikwijls zijn het managers, professionals en medewerkers die initiatief nemen om de cultuur te veranderen vanuit een oprecht gevoel dat het anders moet en anders kan. Het gaat om mensen die de leiding nemen en aan de slag gaan. De zeven essenties van leiders in cultuurverandering zijn:

1. Betekenis geven aan gebeurtenissen
2. Invulling geven aan de zijnswaarde
3. Samenspel organiseren
4. Richting en ruimte geven
5. Waarderen wat er is
6. Zelfbewust handelen
7. Weloverwogen kiezen

Laten we starten met de eerste essentie van leiders in cultuurverandering.

Betekenis geven aan gebeurtenissen

In een onzekere situatie 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 soms verlammende onzekerheid op. 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.

Gebeurtenissen in een organisatie beïnvloeden de vorming van een organisatiecultuur. Bij onverwachte gebeurtenissen interpreteren betrokkenen de situatie. Daarbij grijpen ze terug op eerdere ervaringen. Deze ervaringen kleuren hun waarneming van de gebeurtenissen en geven richting aan de interpretatie waarover ze het 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 als initiatiefnemers in cultuurverandering bevorderen dit proces door aandacht en betekenis te geven aan specifieke gebeurtenissen. In crisissituaties treden leiders als zingevers naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken. Ze beseffen dat ze de verandering niet alleen kunnen realiseren en verzamelen mensen om zich heen om mee te doen. In situaties waarin er geen crisis is, treden leiders als gangmakers naar voren om samen te werken aan vernieuwing zodat het bedrijf zich kan kwalificeren voor de toekomst.

*Het raakt de managers van **Albert Heijn** als Ahold door internationale overnames en fraude in de financiële problemen komt. De beurskoers stort in en het concern wankeelt. 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. Een van de managers kijkt hierop terug: "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." Ook de managers nemen 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. Dicht op de winkel staan. Het gaat om het succes van 70.000 mensen die zich elke dag opnieuw inzetten voor onze klanten in de winkels."*

Leiders in verandering zetten de klantwaarde voorop, zonder andere belangen te veronachtzamen. Ze geven een richting aan voor de gewenste of noodzakelijke veranderingen. Ze stellen prioriteiten en weten wanneer ze moeten doorpakken om ruimte te maken in belemerende systemen, structuren of patronen. Ze geven richting door helder te zijn waar het bedrijf voor staat en gaat, wat de klantwaarde is, welke kernwaarden essenti-

eel zijn en wat de bestuurder of leider niet wil. Door richting te geven, bieden ze ruimte. In die 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 hun ervaringen met elkaar, waardoor een gemeenschappelijke betekenis ontstaat. Het delen van ervaringen en het vertellen van verhalen geeft richting en betekenis.

*Bij **zorginstelling 's Heeren Loo** deelt een locatiemanager een boekje uit met een verhaal van de ouders over de levensloop van een autistische jongen. De manager 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 onjuiste 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. Samen maken ze een nieuw begeleidingsplan 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.*

Concrete verhalen zijn betekenisvol en kunnen mensen prikkelen en inspireren. Verhalen kunnen gemakkelijk worden doorverteld aan anderen. In bedrijven warrelen doorgaans allerlei verhalen rond over de geschiedenis van de organisatie, over 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.

Betekenisvolle leiders geven bewust aandacht aan specifieke voorvallen en gebeurtenissen. In crisissituaties treden ze naar voren om de situatie te benoemen en aan te pakken. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Initiatiefnemers in cultuurverandering benoemen gebeurtenissen, delen interpretaties en nodigen anderen uit om hun visie te delen. Daarmee creëren ze ruimte voor dialoog en daarin geven ze betekenis. Ze schetsen een aantrekkelijk toekomstbeeld, vertellen verhalen en inspireren daarmee anderen om mee te doen.

Invulling geven aan de zijnswaarde

Cultuurverandering raakt aan de zijnswaarde van een organisatie. Bij de zijnswaarde gaat het om de betekenis voor klanten, de maatschappelijke betekenis, de kracht en identiteit van de organisatie, en om de posities opzichte van andere organisaties. Organisaties die succesvol zijn in cultuurverandering hebben helder voor ogen wat hun zijnswaarde is, wat de behoeften van hun klanten zijn en hoe ze daar invulling aan kunnen geven. Ze onderscheiden zich door waarde te creëren voor hun klanten. Ze hebben een herkenbare identiteit en een duidelijke waardepropositie. Ze kiezen een marktpositie op basis van hun unieke kwaliteiten. Het gaat om de zijnswaarde met vier samenhangende invalshoeken. Deze invalshoeken zijn: waar staan we voor, waar gaan we voor, wat is onze unieke kracht en welke waardepropositie kiezen we. De belangrijkste opgave voor leiders in cultuurverandering is om duidelijk te maken wat de identiteit en betekenis van een organisatie zijn.

*De **Immigratie en Naturalisatiedienst** krijgt het een aantal jaren geleden hard voor de kiezen. De ombudsman oordeelt dat er te veel klachten zijn van asielzoekers en dat aanvragen voor asiel veel te laat worden behandeld. Ook in een onderzoek van de Algemene Rekenkamer staan harde conclusies. De oordelen van beide instanties leiden tot een fundamentele bezinning op de taken en de werkwijzen van de IND. De IND wil de toelatingsorganisatie van Nederland zijn. Vanuit die gedachte draagt ze alle taken die te maken hebben met terugkeer van migranten over aan een andere organisatie. Van oudsher hecht de IND veel waarde aan het juist naleven van regelgeving en juridische procedures. Die werkwijze blijkt*

niet toereikend. De IND start een veranderproces om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De aanvrager van een verblijfsvergunning komt centraal te staan in het werkproces. Kwaliteit gaat niet alleen over een juiste toepassing van regels, maar ook hoe beslissingen zijn afgestemd op de situatie van de aanvrager. Vanuit de behoefte van de aanvrager wordt proactief en probleemoplossend gewerkt. De kwaliteiten van het personeel maken deze werkwijze mogelijk. Bedrijven en kennisinstellingen worden betrokken als partner in de verblijfsaanvragen van arbeids- en kennismigranten. Door de aanvrager voorop te stellen, ontwikkelt de IND zich van een regelgestuurde wanorde naar een klantgerichte bureaucratie die klaar is voor een complete vernieuwing van haar dienstverlening. Enkele jaren later oordeelt de ombudsman: “De IND is een dienstverlenende naar buitengerichte overheidsorganisatie geworden.”

Organisaties die succesvol werken aan strategische en culturele veranderingen kennen hun geschiedenis en zijn daar trots op. Ze kennen hun identiteit en weten waar ze voor staan. Ze weten ook wat ze niet willen zijn. Ze behouden hun kern. Tegelijkertijd werken ze aan vernieuwing om zich te onderscheiden en hebben ze de klant voor ogen. Ze weten waar ze voor gaan. Ze kennen hun unieke kwaliteiten en durven positie te kiezen.

Bij het werken aan de zijnswaarde verdwijnt de organisatiecultuur als een specifiek aangrijpingspunt voor verandering naar de achtergrond. Cultuur is geen onderdeel van een machine waaraan je kunt sleutelen. De kernvraag is hoe een bedrijf zich wil positioneren en onderscheiden door waarde te creëren voor klanten. De vernieuwing van strategie, structuur en systemen gaan hand in hand met een verandering van culturele waarden. Het gaat om veranderingen waarin organisaties hun identiteit behouden en vernieuwingen vormgeven.

Het ingenieursbedrijf 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 innovatieve oplossingen en hoge kwaliteit in specifieke kennisvelden. Tijdens deze strategische verandering krijgt het management het gevoel dat

de oude waarden ‘Social Responsibility, Respect en Reliability’ niet meer de identiteit van het nieuwe Arcadis weerspiegelen. De waarden hielden onvoldoende rekening met het internationale karakter van het bedrijf. Arcadis heeft haar kernwaarden gewijzigd in ‘Integrity, Entrepreneurship, 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 management. Het management draagt de gezamenlijke waarden uit en geeft in zijn eigen gedrag het voorbeeld dat deze waarden belangrijk zijn.

Het voorbeeld van Arcadis laat zien dat de kernwaarden wijzigen als de identiteit en de visie van een bedrijf veranderen. Een belangrijk element van een cultuur in een organisatie zijn de onderliggende waarden die het gedrag richting geven. Deze onderliggende waarden 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 opzichte van andere organisaties. De kernwaarden sluiten aan bij de kwaliteiten waarmee een bedrijf zich onderscheidt van andere bedrijven.

Samenspel organiseren en een vitale coalitie vormen

Veranderen is samenspel. Leaders in cultuurverandering snappen dat. Ze zoeken iedere keer naar een leidende coalitie die de verandering kan trekken. Iedere keer is de keuze anders. De coalitie kan breed zijn of juist smal, kan bestaan uit mensen van binnen de organisatie of ook mensen van buiten bevatten. Bij cultuurverandering komt het erop aan om verbondenheid te creëren en een vitale coalitie te vormen met mensen die hun nek durven uitsteken en initiatief willen nemen. Opmerkelijk is dat in de leidende coalities ruimte is voor verschil en diversiteit. De initiatiefnemers in verandering zoeken mensen die hen tegenspreken en bouwen een team van mensen met verschillende achtergronden en kwaliteiten. Ze zijn zelf in staat om dit verschil te benutten en de diversiteit te waarderen. De mensen in de leidende coalitie zien elkaar zeer geregeld en weten elkaar te vinden als het nodig is.

Het politiekorps Amsterdam-Amstelland wil een afspiegeling zijn van de samenleving. Daarom wil het ruimte te maken voor diversiteit in het korps. Dit streven 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 waardeconflict hanteerbaar te maken, is gekozen voor een vitale coalitie van mensen die hun nek willen uitsteken. Een districtschef neemt het initiatief en betreft de korpsleiding in een leidende coalitie met enkele 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 adviseurs aan om samen met 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 leidinggevendenden diepgaande gesprekken over diversiteit, veiligheid, angst, en over eigen ervaringen hiermee. Door de leergang veranderen opvattingen over culturele verschillen. Er ontstaat begrip voor mensen die zich in de heersende politiecultuur niet thuis voelen en er ontstaat meer onderling vertrouwen.

Succesvolle cultuurverandering verlangt een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Het is essentieel om een coalitie te vormen van mensen die de verandering steunen en mee vormgeven.

De Rabobank staat rond 2000 voor de vraag hoe ze onderscheidend kan zijn in de financiële dienstverlening. De Rabobank wil uitblinken door klantcomfort en investeert in de innovatie van haar dienstverlening. Het motto is: 'De bank is er voor de klant'. Dit leidt tot een ingrijpend veranderproces. De innovatiemanager bij de Rabobank brengt mensen bij elkaar rond een uitdagende visie. In zijn innovatieteam verenigt hij verschillende kwaliteiten. Hij helpt teamleden bij het halen van doelen als dat op eigen kracht niet lukt. Hij staat open voor suggesties van teamleden en waardeert successen. De innovatiemanager 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, betreft de innovatiemanager de bankdirecteuren van lokale vestigingen in het spel. Hij is in staat om hen te motiveren om mee toe doen met de vernieuwing van de dienstverlening. Hij bezoekt hen regelmatig en laat voortgang zien. 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 en zijn eigen ideeën te toetsen.

Het is boeiend om te zien hoe de innovatiemanager bij de Rabobank het samenspel beheerst. Dit samenspel gebeurt simultaan op vijf borden. Allereerst het samenspel met de bestuursvoorzitter waarmee 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.

Bij samenspel hoort ook tegenspel. 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 zijn vaak een motor voor creativiteit en vernieuwing.

Richting geven en ruimte geven - Resultaat en rekenschap vragen

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 de zijnswaarde, de klantwaarde en de kernwaarden, ontstaat er ruimte voor mensen om initiatief te nemen en te experimenteren met vernieuwing.

De leidinggevende van Philips Recruitment is uitermate helder in haar ambitie met de afdeling: "De vraag van business managers 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 medewerkers geeft 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 leidinggevend de hogere verwachtingen van hun prestaties. Professionele ruimte wordt gegeven zo lang er sprake is van vooruitgang in de richting van de klant en het team zich blijft verbeteren. Ze is gericht op resultaat en de toestandkoming 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 hier het zichtbaar maken van succes met als doel om van elkaar te leren hoe resultaten kunnen verbeteren.

Mensen in een bedrijf die experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking en werkuitvoering, ontwikkelen nieuwe gedragspatronen. Ze creëren in hun samenwerking nieuwe waarden en dragen deze over op anderen. Er ontstaat een proces van geleidelijke cultuurverandering dat mensen vanuit de praktijk zelf voeden. Er is richting nodig om ruimte te kunnen geven. De richting krijgt vorm door helder te zijn waar het bedrijf voor staat en gaat, wat de klantwaarde is en welke kernwaarden essentieel zijn. 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.

Bij Jeugdformaat, een organisatie in de jeugdzorg, zijn de professionals alle kritiek op de jeugdhulp zat. Ze nemen het initiatief om de belangen van het kind centraal te zetten. Een pleegzorgbegeleider adopteert de casus van twee pleegkinderen die in een pleeggezin wonen. Deze kinderen moeten op korte termijn in een ander gezin geplaatst worden. Ondanks de inspanningen van alle betrokken functionarissen, lukt het de pleegzorgbegeleider niet om langs de formele lijnen een geschikt pleeggezin voor de twee kinderen te vinden. Omdat deze kinderen snel uit

het oude pleeggezin weg moeten, start de pleegzorgbegeleider een zoektocht naar een pleeggezin in de directe omgeving van de kinderen. Hij spreekt ouders aan bij de school en de sportvereniging van de kinderen. Officieel vindt de zoektocht daarmee plaats buiten de gebaande paden van regelgeving en procedures. Door de zoektocht vindt hij snel een gezin en kunnen de kinderen in hun eigen omgeving en in de directe nabijheid van hun school en vrijetijdsbesteding blijven. De experimenten leiden tot doorbraken in de hulpverlening. De casus staat niet op zich en vanuit deze ervaring wordt er meer en beter samengewerkt tussen professionals van verschillende instellingen en krijgen de professionals meer ruimte om vanuit hun professionaliteit initiatief te nemen. Door het samenspel van professionals en bestuurders ontstaan geleidelijk contouren van voorbeeldige jeugdzorg.

In het voorbeeld van Jeugdformaat krijgen en nemen de professionals de ruimte om vernieuwend te werken in de jeugdzorg. De leiding steunt de initiatieven. In de samenwerking tussen leiding en professionals ontstaat richting en wordt de ruimte steeds verder ingevuld. Het mobiliseren van de passie van de professional kan een sterke basis zijn voor cultuurverandering. Het articuleren van een visie en het formuleren van ambities geeft richting. Aan de slag gaan met experimenten die passen binnen de visie en de ambities biedt ruimte. Het gaat om gesanctioneerde ruimte waarin experimenten mogelijk zijn. Wie ruimte geeft, mag resultaten vragen. Leaders in cultuurverandering vragen daarom naar resultaten. Samen met de professionals bespreken zij de voortgang en de resultaten om daarvan van te leren. Ze inspireren anderen door successen zichtbaar te maken. Richting, ruimte en resultaat vormen een drie-eenheid in vernieuwingsprocessen.

Waarden wat er is en successen viere

Leaders in cultuurverandering zijn zich bewust van het verleden en erkennen de bijdragen van hun voorgangers. Ze weten anderen te waarderen voor 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 behelst. Zingevers in verandering waarderen verschil, bouwen aan vertrouwen en benutten conflicten om betekenis te geven aan de culturele waarden in het bedrijf.

Bij aanvang van de fusie van **KLM en Air France** zijn er opmerkelijke verschillen tussen beide bedrijven. KLM onderscheidt zich door ondernemerschap, staat dicht bij de markt, en is 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 lange termijn. Hierdoor ontstaat er ruimte voor wat de KLM-ers van Air France kunnen leren. "Het grootste verschil is dat wij op de korte termijn kijken, denken en actie ondernemen en daarom ook snelle beslissingstrajecten hebben en daar is de organisatie ook op ingespeeld. Terwijl Air France op de korte termijn minder flexibel is, maar een veel langere termijn visie heeft. Als je dan kijkt op hoog niveau is dat fantastisch complementair. Als je goed kort op de bal spelen combineert met een goede lange termijn visie dan heb je het beste van beide werelden."

Bij 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. Niet alleen waardering voor klanten en waardering voor de kracht van de ander speelt een rol. Bij cultuurontwikkeling gaat het er ook om de eigenheid van anderen in een team te waarderen en verschil te kunnen hanteren. 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.

Uitzendbureau Content brengt in zijn teams de leefstijl en de onderliggende waarden en normen van de teamleden in beeld. Verschillen in het team worden hierdoor zichtbaar en bespreekbaar. Vanuit de kracht van het verschil werken de team aan hun ontwikkeling. Naast verschillen blijkt dat de medewerkers ook veel overeenkomsten

hebben in hun leefmilieu: ze weten wat ze willen, hebben stijl, genieten van vrijheid, voelen zich betrokken bij de omgeving en gaan voor kwaliteit. Content brengt deze leefstijlen van zijn medewerkers in relatie met de strategie van het bedrijf en formuleert vijf kernwaarden: energie, autonomie, verwennen, lef en betrokkenheid. Deze kernwaarden gebruikt Content in zijn beeldvorming naar buiten. De identiteit van het bedrijf, zijn medewerkers en zijn uitzendkrachten krijgen zo onderling betekenis.

Openheid en eerlijkheid is essentieel in een veranderproces, zeker als dat veranderproces de cultuur van de organisatie raakt en alles wat vanzelfsprekend lijkt op zijn kop komt te staan. Leaders creëren duidelijkheid in onduidelijke situaties. Ze zijn eerlijk over wat ze zelf ook niet weten en nodigen anderen uit om mee te denken. In dat zoekproces gaat het ook om het herkennen en erkennen van de emoties van anderen en bij henzelf. Het gaat om een 'fair process'. Een eerlijk proces kenmerkt zich door een transparant besluitvormingsproces en het betrekken van mensen bij beslissingen die hen raken. Er is begrip voor de gevoelens van anderen en ruimte om emoties te uiten. De uiteindelijk beslissing is over helder wat de beslissing voor individuen betekent en wat van mensen wordt verwacht.

Gangmakers in verandering blijven optimistisch over de succesansen, juist als er zich barrières voordoen of 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. Gangmakers en zingevers maken resultaten zichtbaar en vieren hun successen.

*Hans van der Berg, directeur van **verfgroothandel Olij-slager** 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 ontnemt 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: ‘één 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.

Doordat zingevers 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 succesvolle cultuurverandering neemt toe als mensen al in een vroeg stadium van de verandering succes ervaren.

Zelfbewust en sociaal bewust handelen

Leiders in cultuurverandering weten wat er speelt binnen en buiten de organisatie. Ze zijn omgevingsbewust, sociaal bewust en zelfbewust. Vanuit een sensitiviteit van wat zich in de in hun 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, organiseren eerlijke feedback en zijn niet bang om emoties bespreekbaar te maken.

*Peter Hulsebos, de eerdere 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 bereid om zijn eigen gedrag ter discussie te stel-*

len. Bij een aantal leidinggevendenden 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 een beleving van iemand 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 waardeert hij de ander in het uiten van emoties en is hij een voorbeeld in het delen van emoties en zich kwetsbaar durven opstellen.

Dit voorbeeld van 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.

*De **Nederlandse Spoorwegen** is een van de beste spoorwegbedrijven ter wereld. Ze verzorgt dagelijks 5000 ritten voor meer dan een miljoen reizigers over een wijdvertakt spoorwegnet. Na de verzelfstandiging van NS zet de directie in op verandering van de bedrijfsorganisatie en de bedrijfscultuur. Onder de titel ‘Bestemming klant’ start een veranderprogramma dat planmatig en van bovenaf wordt gestuurd. Het doel van de verandering is om het operationele werk anders te organiseren, de werkroosters te vereenvoudigen en de afstand tussen managers en medewerkers te verkleinen. De veranderaanpak leidt tot heftige conflicten in de organisatie. Het rijdend personeel voelt zich aangetast in zijn vakmanschap en autonomie. Een nieuwe directie neemt initiatieven om de verhoudingen te verbeteren en aan vernieuwing te werken. Het opbouwen van vertrouwen staat centraal. Er komt meer aandacht voor respect en samenwerking tussen managers en medewerkers. En vakmanschap wordt opnieuw*

gewaardeerd. De directievoorzitter van NS Reizigers verwoordt het als volgt: "Het werkt niet om een leiderschapsstijl te gebruiken die zegt dat je de meute vloekend vooruit moet jagen. Dat hebben ze in het verleden geprobeerd. Dat werkt niet."

De directieleden van NS reizigers zijn zich niet alleen bewust van hun eigen rol, maar zijn zich ook bewust van de sociale verhoudingen in het bedrijf en ze houden daar rekening mee. Zelfbewustzijn en sociaal bewustzijn draagt bij aan effectief leiderschap. Leaders in cultuurverandering weten wie ze zijn, kennen hun eigen drijfveren en zwakheden en ze weten wat anderen beweegt en hoe hun eigen gedrag anderen beïnvloedt.

Weloverwogen kiezen van veranderaanpak

Veranderen begint met stilstaan. Dat geldt niet alleen voor het achterhalen van de aanleiding voor de verandering en het begrijpen van de bestaande organisatiestructuur, het gaat ook om het doordenken van een passende veranderaanpak. Er is geen beste manier van veranderen. Iedere keer weer gaat het om het maken van bewuste keuzen voor de inrichting van een veranderproces die aansluit bij de aanleiding en de ambities van de organisatie.

In 2002 dreigt een faillissement voor KPN. De bestuursvoorzitter beseft dat er snel andere keuzes moeten worden gemaakt. Hij regelt een overbruggingskrediet, vertelt klip en klaar hoe het bedrijf ervoor staat en creëert een besef van urgentie. Hij geeft ook een richting aan waarin het bedrijf zich zal ontwikkelen en spreekt vertrouwen uit dat het bedrijf kan overleven. In hoog tempo doekt KPN divisies op. Voor 10.000 mensen is geen plek meer bij KPN. De mensen die over blijven zetten alles op alles om KPN levensvatbaar te maken. Iedereen begrijpt dat er iets moet gebeuren en ze zien dat de richting die de topmanager uitzet de enige mogelijkheid is om te overleven. Het effect van de reorganisatie is dat de veerkracht toeneemt. Door de noodzaak te overleven ontstaat er eensgezindheid en onderschrijven management en medewerkers de voorgeschreven strategie omscherp te letten op de kosten en focus maken op excellente dienstverlening aan klanten.

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 haar klanten. Eerst de crisis overwinnen en het bedrijf op orde brengen en dan pas een tweede stap zetten. Na het op orde brengen van bedrijfsvoering en het resultaat snakt KPN naar de echte verandering van werkwijzen en cultuur en naar vernieuwing van de relatie met externe partners. Als de boel op orde is, neemt ze de tijd om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren en investeert ze in nieuwe technologie. De veranderaanpak begint planmatig, verschuift naar participatief en kenmerkt zich daarna door een stap-voor-stap aanpak.

***Adviesgroep Amsterdam (AGA)** is het interne adviesbureau van de gemeente. Medewerkers van AGA zijn in dienst van de gemeente en werken voor de gemeente. Opdrachten krijgen zij van de ruim veertig diensten, de stadsdelen of gemeentelijke instellingen. AGA wil snel inspelen op ontwikkelingen die in de samenleving spelen en voorbereid zijn op wat er komen gaat. "Onze filosofie is eigenlijk heel eenvoudig. We willen eraan bijdragen dat de gemeente klaar is voor de toekomst. Dat doen we door oog te hebben voor maatschappelijke en publieke ontwikkelingen. We werken over grenzen van diensten en stadsdelen heen en we richten ons op het boeken van resultaat in concrete projecten die voor de stad van belang zijn. Jonge mensen willen graag bij AGA werken omdat ze ruimte krijgen en kunnen ondernemen. Het is geweldig om te zien wat dat met jonge mensen doet en hoe ze zich willen inzetten voor de publieke zaak. Door aantrekkelijk te zijn voor jonge hooggekwalificeerde mensen dragen we ook bij aan de toekomst van de stad. En daar zijn we trots op." Met AGA kwalificeert de Gemeente Amsterdam zich voor de toekomst door jong talent aan te trekken en grensoverschrijdend te werken aan de vraagstukken van morgen.*

AGA helpt de gemeente Amsterdam om zich te kwalificeren voor de toekomst, niet alleen door jong en hooggeschoold talent aan te trekken, maar ook door samen te werken over de grenzen van afdelingen en diensten heen. Door haar werkwijze draagt AGA bij aan een

cultuurverandering in de eigen gemeente. De veranderingaanpak wordt stap-voor-stap vormgegeven waarin veel mogelijkheden zijn om van elkaar te leren.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties beseft dat de overheid moet innoveren. Daardoor zal het imago van de overheid verbeteren, de slagkracht vergroot worden en de overheid een aantrekkelijke werkgever zijn. Om deze innovatie te stimuleren wordt InAxis gestart als een uniek experiment. De opdracht voor InAxis is kort: stimuleer innovatie en de diffusie van innovaties in het openbaar bestuur. InAxis is bijzonder, omdat het haar werk doet dwars door alle beleidsdomeinen en bestuurslagen heen. Bovendien is de aanvliegroute ongewoon. Het vertrekpunt voor vernieuwing is niet een inhoudelijk beleidsvraagstuk, maar de manier waarop er georganiseerd wordt. De bedoeling is dat er echt wordt geëxperimenteerd met de praktijk als inspiratiebron. InAxis heeft onmiskenbaar bijgedragen aan innovatie bij de overheid. In totaal steunt InAxis bijna 100 vernieuwende experimenten. Een aantal experimenten is mislukt. Een ander deel is succesvol, maar blijft beperkt tot de innoverende organisatie. Het grootste deel van de innovaties is overgenomen door andere organisaties of leidt tot fundamentele beleidwijzigingen op nationaal niveau.

InAxis is gestart om vernieuwende experimenten te starten in het openbaar bestuur. InAxis brengt partijen bij elkaar rond een probleem en nodigt ze uit om over de grens van hun eigen organisatie heen te kijken. Daardoor worden vanzelfsprekende patronen bespreekbaar en ontstaan nieuwe werkpraktijken. Door problemen vanuit meerdere gezichtspunten te bekijken, ontstaan nieuwe gezichtspunten en nieuwe samenwerkingsvormen die vernieuwing mogelijk maken. Het gaat om een innovatief veranderproces waarin oneindig veel ruimte bestaat om te experimenteren met vernieuwing en overkoepelende samenwerking.

Succesvolle cultuurverandering verlangt een visie op de toekomst en een gezamenlijke inspanning van mensen die veranderingen kunnen realiseren. Een succesvolle aanpak voor cultuurverandering in organisaties kent zeven basisprincipes. De basisprincipes zijn voorwaarden voor succesvolle cultuurverandering. Het

veronachtzamen van de basisprincipes leidt bijna zeker tot mislukking van de verandering. Het gaat bij cultuurverandering om:

1. Betekenis geven aan gebeurtenissen en energie voor verandering genereren
2. De toekomst verbeelden en invulling geven aan de zijnswaarde
3. Een vitale coalitie voor verandering vormen en samenspel organiseren
4. Richting geven, ruimte bieden en resultaat vragen
5. Waarderen wat er is, resultaten zichtbaar maken en successen vieren
6. Zelfbewust handelen vanuit sociaal bewustzijn en
7. Weloverwogen kiezen van een veranderaanpak en daarbij passende interventies

Leiders in cultuurverandering kiezen meestal voor een stapsgewijze veranderaanpak waarbij medewerkers op alle niveaus worden betrokken. Er wordt zelden gekozen voor een strak geplande en van bovenaf gestuurde aanpak. Het gaat bij cultuurverandering om het op gang brengen van geleidelijke veranderingen met inbreng van alle betrokkenen en een spaarzaam gebruik van macht. In deze stapsgewijze aanpak kijken de initiatiefnemers in cultuurverandering naar de voortgang en sturen ze bij als dat nodig is. Gangmakers in cultuurverandering nemen de tijd voor verandering vanuit het besef dat verandering van waarden, normen en basisassumpties tijd kost. Maar in crisissituaties weten ze te versnellen en door te pakken, om daarna weer te vertragen als het gaat om het veranderen van omgangsvormen, werkwijzen en de onderliggende waarden en normen. Ze maken tempo als de dienstverlening onder druk komt te staan en nemen rust om ervan te leren als het juist goed gaat. Ook maken ze tempo bij de integratie van technische en personele systemen, maar voor de integratie van werkwijzen en teamvorming wordt juist weer de tijd genomen. Het bewust omgaan met tijd als ingrediënt van de veranderaanpak is een succesfactor voor cultuurverandering.





Conclusies

We zijn aan het eind gekomen van deze management topic over leiders in cultuurverandering. Terugkijkend op de zeven essenties van leiders in cultuurverandering kunnen we concluderen dat leiders initiatief nemen en betekenis te geven aan gebeurtenissen. Ze geven richting en ruimte en hebben meer oog voor mogelijkheden, dan voor bedreigingen of problemen. Ze weten waar ze voor staan en gaan en kennen zichzelf. Ze zijn een inspiratiebron en een rolmodel voor anderen. Ze betrekken actief andere leden van de organisatie en externe belanghebbenden bij het ontwikkelen van een toekomstvisie. Ze nodigen anderen uit om met een nieuwe visie aan de slag te en te experimenteren met vernieuwing. De leiders blijven optimistisch, laten voortgang zien en maken successen zichtbaar. Het gaat bij succesvolle cultuurverandering om initiatiefnemers, zingevers en gangmakers.

Nu kunnen we tot een nieuwe definitie komen van leiderschap.

Bij leiderschap gaat het niet om heldendaden of het gedrag van topmanagers. Het gaat ook niet om het formuleren van doelen en het beïnvloeden van anderen om die doelen te verwezenlijken. Bij leiderschap gaat het om het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren. Dat is een mond vol. Laten we er daarom iets langer bij stil staan. 'Het versterken van het vermogen van de gemeenschap'; wat betekent dat? Het betekent dat er al kracht in de gemeenschap aanwezig is. Het is de kunst om die aan te boren. Het betekent ook dat je niet de held speelt, maar je dienstbaar opstelt. Het gaat letterlijk om het wéggeven van leiding en om het geven van verantwoordelijkheid aan anderen. Dat is niet vrijblijvend, want als je mensen richting en ruimte geeft, dan mag je ook verwachten dat ze verantwoordelijkheid nemen om tot resultaat te komen en mag je verlangen dat ze daarover verantwoording afleggen. Dan het woord gemeenschap. De organisatie wordt gezien als een gemeenschap. In een gemeenschap delen mensen met elkaar wat ze gemeenschappelijk hebben, hun ambities, hun dromen. Ze zetten zich gemeenschappelijk in om vernieuwingen te realiseren. Het vormgeven aan de eigen toekomst behelst dat je als leider op zoek gaat naar wat mensen

beweegt en samen zoekt naar nieuwe toekomstmogelijkheden. En leiders vinden we overal. Het zijn mensen die initiatief nemen, zin geven en vernieuwingen op gang brengen.

Ik wens u veel succes met de initiatieven die u gaat nemen om het vermogen van uw gemeenschap te versterken om haar eigen toekomst vorm te geven.

Verder Lezen

Boonstra, J.J. (2010) *Leiders in Cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Assen: Van Gorcum

Abonnement
€ 149,50

MANAGEMENT SUMMARIES

Inhoud op maat.

Management Summaries gaat u tijd besparen. Twaalf keer per jaar selecteert onze redactie vier boeken, waarvan u op de hoogte zou moeten zijn. Elke editie van Management Summaries bestaat uit een papieren bulletin met bondige samenvattingen, gemaakt door vakkundige redacteuren. U kunt de samenvattingen ook beluisteren op de bijgevoegde audio-cd.

Voor abonnees is er een extra service: in het digitale archief* kunt u alle samenvattingen ook downloaden als pdf en/of mp3, zodat u ze op uw laptop of iPad kunt lezen. Dat is wat wij bedoelen met 'Inhoud op maat'.

In het kort

- Een abonnement kost € 149,50 (inclusief 6% btw).
- Management Summaries verschijnt 12 keer per jaar.
- U ontvangt 12 papieren edities, inclusief een audio-cd per editie.
- Abonnees hebben onbeperkt toegang tot het digitale archief*

Abonnement afsluiten?

Ga naar: www.managementboek.nl/summaries of stuur een email naar info@managementboek.nl

- * Het digitale archief bevat uitsluitend downloadbare pdf- en mp3-bestanden. De papieren edities en de audio-cd's zijn niet los verkrijgbaar.

Abonnementen worden afgesloten voor een periode van minimaal één jaar en worden daarna automatisch per jaar verlengd, tenzij één maand voor het aflopen van de abonnementstermijn wordt opgezegd. Opzeggingen kunnen schriftelijk doorgegeven worden aan info@managementboek.nl of via het postadres Managementboek, Postbus 231, 3100 AE Schiedam (tel. 010 4731397).

Ook een product van Managementboek.



Colofon

Redactie Kees Visser
Interview en tekst
Ronald Buitenhuis
Uitgever Kees Visser
Vormgeving Het Noorden
Communiqueert

Inlichtingen en abonnementen

Management Topics verschijnt 10 keer per jaar. In de maanden januari en augustus worden geen edities uitgebracht. Bij afsluiting van een abonnement ontvangt u 10 papieren edities, inclusief een audio-cd per editie.

Afhankelijk van de gekozen abonnementsvorm hebben abonnees toegang tot (een deel van) het archief met (uitsluitend) pdf- en mp3-bestanden. Losse afleveringen zijn alleen te verkrijgen als download (pdf en/of mp3).

Abonnement met onbeperkte toegang tot archief: € 149,50 (incl. 6% btw)

Abonnement (toegang tot archief vanaf afsluiten abonnement): € 99,50 (incl. 6% btw)

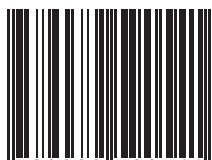
Abonnementen kunnen worden afgesloten via www.managementboek.nl/managementtopics of door middel van het sturen van een email naar info@managementboek.nl. Abonnementen worden afgesloten voor een periode van minimaal één jaar en worden daarna automatisch per jaar verlengd, tenzij één maand voor het aflopen van de abonnementstermijn wordt opgezegd. Opzeggingen kunnen schriftelijk doorgegeven worden aan info@managementboek.nl of via het postadres:

Managementboek.nl
Postbus 231
3100 AE Schiedam

Telefoon 010-4731397
info@managementboek.nl

Alle rechten voorbehouden. Reproductie, kopiëring, verhuur, uitleen, publiekmaking en uitzending is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

© Managementboek.nl 2010
EAN 9789089590541



9 789089 590541

Kijk voor meer informatie op www.managementtopics.nl

